

Zelma Leal da Paixão Silva

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO COMBATE AOS  
NOVOS PRODUTOS ENTRANTES NO MERCADO  
AUTOMOBILÍSTICO: ESTUDO DO CASO FIAT UNO MILLE *SMART*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Engenharia de Produção e Marketing.

Área de concentração: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

2002

Universidade Federal de Santa Catarina

2002

Zelma Leal da Paixão Silva

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO COMBATE AOS NOVOS PRODUTOS  
ENTRANTES NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO.

ESTUDO DO CASO FIAT UNO MILLE *SMART*

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Mestre em  
**Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de Dezembro de 2002 .

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

**Orientador**

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr

Universidade Federal de Santa Catarina

Ao meu esposo Nilberte,  
pela colaboração, apoio e  
companheirismo.

Aos meus pais, pelo incentivo à busca do  
conhecimento.

A minha filha Fernanda, luz divina do  
nosso lar.

## *Agradecimentos*

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao orientador Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha Dr.,  
pela dedicação e acompanhamento pontual e competente.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

A Fiat Automóveis S.A.

Aos profissionais da Fiat que contribuíram com seus  
valiosos conhecimentos para a pesquisa, em especial, ao Antônio Faria, que me  
motivou durante todo o tempo.

A todos os que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para a concretização  
deste trabalho

Onde quer que exista uma necessidade, existe uma oportunidade.  
Oportunidades não faltam, e profissionais de marketing alertas conseguem percebê-las.

P.Kotler, 1999.

Se o mercado em que você se encontra não está crescendo, é melhor você encontrar uma forma de fazê-lo crescer.

D.Wayne Calloway, presidente da PepsiCo.

## Resumo

SILVA, Zelma Leal da Paixão. **Estratégias competitivas no combate aos novos produtos entrantes no mercado automobilístico: Estudo do caso Uno Mille *Smart***. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002).

No mercado de automóveis, as montadoras normalmente competem no mesmo segmento, visando os mesmos perfis de clientes. As informações são coletadas do ambiente externo objetivando dados significativos que possam ser trabalhados previamente para antecipar as necessidades do consumidor. Quando a empresa tem um produto que é líder em seu segmento de mercado, as atenções são redobradas. Este trabalho originou-se da necessidade de entendimento, por parte da autora, da importância da antecipação das ações estratégicas no lançamento de um produto frente à entrada de novos produtos concorrentes no mercado automobilístico. Procurou-se descrever a estratégia de lançamento de um produto para minimizar a expectativa do impacto causado por um novo produto entrante, identificando a estratégia de marketing no lançamento de um produto como contra-ataque de um novo produto concorrente no mercado. Ficou-se atento à necessidade de ações antecipadas, previstas em um planejamento estratégico para manter e aumentar a competitividade de uma empresa no seu ramo de mercado, averiguando a possibilidade de visualizar as ameaças como oportunidades para manter a liderança em seu segmento de mercado.

Palavras Chaves: estratégias, inovação, planejamento, competitividade.

## Abstract

SILVA, Zelma Leal da Paixão. **Estratégias competitivas no combate aos novos produtos entrantes no mercado automobilístico: Estudo do caso Uno Mille Smart**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002).

*Usually, in the vehicle market, the players disputing the same market slices aiming at same customers profiles. The informations are collected from external environment aiming at significative dates than after, can be working previously to anticipate the customer needs. When the company has a product leader in your market, the attention must be reinforced. This study arised to support an understanding need, by the author, of the relevance of anticipate the launch strategy actions of a product as an answer a new competitor product introduced in the same market. It was sought explain the launch product strategies in order to minimize the expectancy by other new product introduced on market by a competitor, identifying a new product's launches marketing strategy like as counter attack against to new product introduced on market, was attentive to the need actions need, foreseens in a strategy planning to support and increase a company competitiveness in your specific market, discovering the possibility of the threats becoming a opportunity to sustain a leadership market.*

*Key words: strategies, innovation, planning, competitiveness.*

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	18
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 Justificativa .....	19
1.4 Delimitação da pesquisa .....	21
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Caracterização da Pesquisa .....	22
2.2 População e amostra .....	23
2.3 Coleta, tabulação e análise dos dados .....	24
2.3.1 Coleta dos dados .....	24
2.3.2 Tabulação e análise dos dados .....	25
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
3.1 Estratégias.....	27
3.1.1 Conceitos.....	27
3.2 Planejamento estratégico.....	28
3.2.1 Definições.....	28
3.2.2 Evolução e objetivos.....	28
3.2.3 Planejamento estratégico e administração estratégica.....	30
3.2.4 Planejamento estratégico e gerenciamento estratégico .....	32
3.2.5 Análise do ambiente externo .....	32
3.2.6 Competitividade e concorrência .....	32
3.2.7 Etapas do planejamento estratégico .....	34
3.3 Produtos .....	35
3.3.1 Gerência de produtos.....	35
3.3.2 Inovação .....	37
3.3.3 Inovação e mudanças .....	40
3.3.4 Gestão da inovação.....	42
3.4 Desenvolvimento e inovação de produtos.....	43
3.4.1 Características de produtos de sucesso .....	45
3.4.2 Teoria do ciclo de vida de produtos .....	46



3.4.2.1 Estágios do ciclo de vida de produtos .....	48
3.4.2.2 Críticas à teoria do ciclo de vida dos produtos .....	49
<b>4 O CASO FIAT .....</b>	<b>50</b>
4.1 O mercado automobilístico brasileiro .....	50
4.1.1 Histórico da última década do mercado automobilístico .....	50
4.1.2 Montadoras no Brasil .....	55
4.1.3 História das montadoras no Brasil – Breve histórico .....	56
4.1.4 A montadora Fiat no Brasil.....	57
4.1.4.1 Fiat Automóveis - Acontecimentos históricos .....	61
4.1.5 A montadora General Motors no Brasil.....	66
4.2 Planejamento estratégico da Fiat Automóveis.....	67
4.2.1 Processo e estágios .....	67
4.3 O Caso Fiat Uno Mille Smart.....	68
4.3.1 Segmento de mercado.....	68
4.4 Apresentação e análise dos dados.....	70
4.4.1 Identificação e descrição das estratégias de lançamento do Uno Mille Smart.....	70
4.4.2 Estratégia de inovação no produto .....	70
4.4.2.1 Comparativo Uno Mille Smart x Celta .....	71
4.4.2.2 Espaço interno.....	72
4.4.3 Estratégia de valor agregado.....	74
4.4.4 Estratégia de comunicação.....	76
4.4.4.1 Resultados .....	78
4.5 Ameaças e oportunidades para manter a liderança .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
5.1 Conclusões .....	80
5.2 Sugestões para trabalhos futuros .....	82
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>

## Lista de Figuras

FIGURA 1 - Cinco Ps para estratégia.....	27
FIGURA 2 – Análise estrutural da indústria.....	33
FIGURA 3 - Cinco níveis de produtos.....	36
FIGURA 4 – Categorização da inovação .....	44
FIGURA 5 - Ciclo de vida de produtos .....	47
FIGURA 6 - Identificação traseira: MILLE SMART .....	71
FIGURA 7 - Fotos Uno Mille Smart X GM Celta .....	71
FIGURA 8 - Nova frente Uno Mille Smart .....	73
FIGURA 9 - Novo interior Uno Mille <i>Smart</i> .....	74
FIGURA 10 - Calendário de lançamentos de produtos .....	78

## **Lista de Gráficos**

GRÁFICO 1 - Ciclo de vida do Uno Mille.....	49
GRÁFICO 2 - Evolução do PIB x Volume de vendas 1980 - 2000.....	52
GRÁFICO 3 - Evolução dos carros 1.0 no mercado - 1989 - 2001.....	52
GRÁFICO 4 - População x renda.....	54
GRÁFICO 5 - Distribuição de renda por segmento.....	54
GRÁFICO 6 - Participação percentual dos veículos que compõem o segmento A...	79

## **Lista de Tabelas**

TABELA 1 - Estimativa de investimentos para o lançamento do Uno Mille Smart. ...	75
TABELA 2 - Mensuração dos resultados da mala-direta Mille na mão.....	76
TABELA 3 - Mensuração dos resultados da mala-direta Mille na mão.....	77

## **Lista de Quadros**

QUADRO 1 - Planejamento estratégico – Evolução por categorias gerenciais de trato da ambiência e do futuro. ....	29
QUADRO 2 - Evolução do planejamento estratégico. ....	31
QUADRO 3 - Segmentação de mercado da Fiat Automóveis. ....	69
QUADRO 4 - Comparativo com o principal concorrente. ....	72

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ANFAVEA = Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

*BLUE MACAW* = Arara Azul

IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC = Índice de Confiança do Consumidor

ICMS = Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI = Imposto sobre Produtos Industrializados

IPVA = Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

NCBS = New Car Buyer Studie

PNAD = Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

POF = Pesquisa de Orçamentos Familiares

SIM = Sistema Informativo de Marketing

FIASA = Fábrica Italiana de Automóveis SA

DLTA = DataLista

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário que muda lentamente, o processo das informações é seqüencial. O ambiente de negócios é estável e de longos períodos de calma, não necessitando de velocidade nas ações, favorecendo o *status quo*.

Entretanto, a história vem se modificando dia a dia, ano após ano. O quadro atual é de desafios para competir e sobreviver em uma economia globalizada cujas mudanças e velocidade são constantes. Agarrar as oportunidades e transformar as ameaças é *conditio si ne qua non* para o sucesso de uma organização.

A velocidade é um fator de competitividade. Como diria Gouillart (1995), a agilidade estratégica é mais importante que a própria estratégia.

Esforços para ganhar eficiência na velha maneira de fazer as coisas é necessário, mas não suficiente para a sobrevivência (PRAHALAD, 1995). Voltar-se para novos paradigmas e novas ferramentas estratégicas implica novos valores, novas mentalidades, novas competências, novos produtos e novas maneiras de pensar sobre o negócio para lidar com desafios futuros, revelando uma realidade competitiva que demanda capacidade das organizações em atenderem melhor seus clientes internos e externos e se diferenciarem de seus concorrentes.

A administração estratégica é um processo permanente. Busca a reformulação das missões e visões empresariais em seus ambientes, reduzindo constantemente o *gap* entre o ambiente real e o percebido, identificando novos valores, expectativas e necessidades tanto dos agentes empresariais como de seus consumidores. Sendo assim, a grande ferramenta que possibilita atingir o horizonte estratégico de uma empresa é o planejamento estratégico, descrevendo as ações estratégicas.

Identificar as oportunidades e as ameaças no ambiente externo, analisando os fatores do macroambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais e socioculturais), é fundamental e de difícil controle (KOTLER, 1998).

As oportunidades identificadas na análise externa podem criar condições favoráveis para a empresa desde que ela tenha recursos e interesse para delas usufruir e até mesmo utilizá-las como diferencial competitivo.

As ameaças, também variáveis externas à organização, podem criar condições desfavoráveis analisadas pelo aspecto de relevância e probabilidade de ocorrência.

As tendências do macro ambiente impactam não só a nossa organização como todas as demais empresas que atuam no mesmo setor.

Analisar oportunidades e riscos para amortecer os impactos leva a antecipar mercados. A Matriz de Porter (1989) nos possibilita a avaliação do microambiente, relacionando cinco forças competitivas – entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. As organizações devem identificar e classificar essas forças competitivas e direcioná-las a seu favor.

Na análise estrutural das indústrias (PORTER, 1986), verificamos a forte influência na determinação das regras competitivas e as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. A rentabilidade de uma atividade industrial é função da estrutura industrial, que é o conjunto das cinco forças competitivas e suas inter-relações.

A rivalidade ampliada da concorrência leva as indústrias a conhecerem seus pontos fortes e fracos.

As características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade das forças competitivas. Essas forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria. As forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

A entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos colocam um limite nos preços e, ao mesmo tempo, podem exigir novos investimentos para deter os entrantes. O poder dos fornecedores determina o custo da matéria-prima e de outros insumos. O poder dos clientes influencia os preços de mercado e os investimentos necessários, em função de uma mudança no padrão de qualidade exigido. A intensidade da concorrência atua nos preços a serem praticados e os custos de produção. O poder de barganha dos compradores determina a qualidade dos produtos vendidos e a facilidade de pagamento enquanto o dos fornecedores favorece a verticalização para trás.

Estar consciente de que, na atualidade, a estabilidade organizacional é alcançada apenas em simulações e que a certeza são os cenários em constantes mutações exige ação e reação para a sobrevivência da organização. O que pode conduzir uma organização à liderança em seu setor de atuação é a pré-ação de suas competências pautadas e confiantes na missão organizacional, sempre criativas, inovadoras e flexíveis com uma só meta: levar a organização ao sucesso.



## 1.1 Tema e problema de pesquisa

No mercado de automóveis, as montadoras normalmente competem no mesmo segmento, visando os mesmos perfis de clientes.

Na Fiat Automóveis como em todas as montadoras, as informações são coletadas do ambiente externo objetivando dados significativos que possam ser trabalhados previamente para antecipar as necessidades do consumidor.

Essas informações são obtidas pelos funcionários da linha de frente, pelos fornecedores, parceiros ou pela própria mídia .

Quando a empresa tem um produto que é líder em seu segmento de mercado, as atenções são redobradas.

A Fiat Automóveis tem, como parte de sua missão, ser reconhecida como uma marca inovadora, que está sempre lançando produtos pioneiros, antecipando as expectativas do cliente e garantindo vantagem competitiva.

A exemplo, temos os seguintes lançamentos e inovações pioneiras:

1976 – Motor transversal

1978 – Pick-up 147 (primeira pick-up derivada de um automóvel)

1979 – Motor a álcool

1990 - Motor 1.0

1994 – Motor Turbo

1999 – Pick-up com cabine estendida

1999 – Sistema de admissão com geometria variável

2000- Drive by wire, motor Fire

Todos esses lançamentos e inovações nos produtos garantiram à empresa fortalecimento da marca pela criatividade do fabricante com foco no cliente e grandes aumentos na receita.

Conforme a matriz, crescimento - participação de mercado do *Boston Consulting Group* (KOTLER, 1998), o posicionamento do veículo Fiat Uno Mille é um produto gerador de caixa (vaca leiteira), devido ao percentual de participação que este detém no segmento do mercado de automóveis. A entrada de qualquer produto concorrente, que ameace o seu posicionamento de carro mais acessível do mercado é um alerta para antecipar ações necessárias visando minimizar um possível impacto indesejado.

Alicerçado em tais elementos, desenvolveu-se o estudo, a partir da seguinte questão de pesquisa:

*“qual a importância das ações estratégicas da Fiat Automóveis no lançamento do Uno Mille Smart frente à entrada do GM Celta lançado no mercado automobilístico brasileiro no ano de 2000?”*

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a importância das ações estratégicas da Fiat Automóveis para a inovação de um produto existente visando assegurar o posicionamento no mercado atuante.

### 1.2.2 Objetivos específicos

São os seguintes os objetivos específicos:

- a. identificar a estratégia de marketing elaborada pela Fiat automóveis no lançamento do veículo *Uno Mille Smart*, inovando um produto já existente, como contra-ataque de um novo produto concorrente no mercado automobilístico, o projeto *Blue Macaw* (Arara Azul) da Montadora GM;
- b. descrever a estratégia de lançamento do veículo *Uno Mille Smart* para minimizar a expectativa do impacto que a chegada do projeto concorrente causaria no ambiente automobilístico;
- c. esclarecer a necessidade de ações antecipadas, previstas em um planejamento estratégico, para manter e aumentar a competitividade da Fiat Automóveis no mercado automobilístico brasileiro;
- d. averiguar a possibilidade de visualizar as ameaças como oportunidades de mercado para manter a liderança.

## 1.3 Justificativa

Na gestão contemporânea, o ambiente de constantes mutações leva os gestores a analisarem as dimensões racionais propiciadas pelo planejamento estratégico e

pelo uso de técnicas administrativas para diagnosticar o ambiente e antecipar o futuro para reduzir os riscos e incertezas.

Hoje, planejar exige da gerência a capacidade de fazer julgamentos subjetivos, sem fundamentos precisos, que é o principal desafio para enfrentar a incerteza e com ela conviver, não só para a Fiat Automóveis como para todas as organizações.

Para a implantação da visão estratégica, os dirigentes das organizações devem estar conscientes de que a eficácia depende de uma visão do futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com mudanças rápidas, ou seja, de direção e gerência estratégicas.

Como os autores Bowditch e Buono (1999) enfocam, o ambiente externo pode ter nas práticas gerenciais e no funcionamento organizacional o efeito significativo para a visão, direção e gerência estratégica.

Desde 1996, a GM dava sinais do lançamento de um projeto revolucionário que chegaria para liderar o segmento dos consumidores de entrada no mercado.

A mídia escrita anunciava um projeto fantástico, inovador e dominante. “Estamos inovando o conceito de montadora de automóveis, serão produzidas 120.000 unidades por ano de um modelo subcompacto que promete ser o mais barato do mercado nacional dizia Pinheiro Neto, vice-presidente da GM no Brasil, em artigo publicado na revista Exame, em Junho de 2000.

O ambiente automobilístico estava na expectativa, quando os comentários giravam em torno do Projeto *Blue Macaw*, ou Arara Azul, como era conhecido.

A Fiat, visando minimizar o impacto mercadológico desse projeto e manter o posicionamento de liderança no seguimento de entrada de mercado, traçou uma estratégia de contra-ataque, lançando o Fiat Uno Mille *Smart*, antes que o novo produto entrante chegasse ao consumidor final.

As perguntas como? (organização) e o que? / por que? (estratégia) têm vindo a ser, senão as mais prementes, pelo menos os mais estudados desafios que o gestor enfrenta desde que a gestão emergiu como disciplina (CHANDLER, 1962; GALBRAITH, 1967).

Catalisar a construção de uma visão orientadora significa participar da atividade de construção de significado da organização de forma que a interpretação imposta sobre seu padrão de ações tenha uma valoração positiva partilhada pelos seus membros (COOPERRIDER E SRIVASTVA, 1987), capaz de servir como mecanismo de coordenação da sua ação futura e de *input* para próximas construções de

significado, reforçando, assim, o seu papel. Com isso a importância desse estudo de pesquisa para o âmbito acadêmico, demonstrando que, na evolução da literatura administrativa, a nova estratégia é a estratégia essencialmente temporária, com ritmo, adaptável, com a informação em tempo real (KATHLEEN, 1999).

Este trabalho apresenta relevância teórica por discutir e apresentar a importância das informações sobre o mercado em que atua e quão é valiosa a tomada de ações antecipadas para se obter vantagem competitiva tanto para a Fiat Automóveis como para as organizações que ofereçam aos consumidores produtos e serviços como valor.

#### 1.4 Delimitação da pesquisa

O objetivo prioritário desta pesquisa é identificar a importância das ações previstas no planejamento estratégico da Fiat Automóveis no lançamento do Fiat Uno Mille *Smart*, não contemplando:

1. planejamento estratégico para outros produtos do portfólio da empresa; plano de *marketing* da Fiat Automóveis;
2. as ações dos concorrentes;
3. a turbulência do mercado automobilístico;
4. cenário macroeconômico.

Todo e qualquer outro elemento que fuja tanto ao objetivo geral quanto aos objetivos específicos não fazem parte do presente trabalho.

## 2 METODOLOGIA

A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos considerados para a realização desta pesquisa.

De acordo com a metodologia e com os objetivos propostos, os trabalhos que envolvem a aquisição sistemática do conhecimento podem ser realizados com base em fontes de informações primárias ou secundárias, devendo ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam (MATTAR, 1993).

Cardoso e Sabbatini (1998) definem o método científico como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática.

Para Greenwood (1973), o método pode ser definido como um arranjo ordenado, um plano geral, uma maneira de empreender sistematicamente o estudo dos fenômenos de uma certa disciplina. A aplicação específica do método e a forma particular que este método se executa é a técnica (GIL, 1996).

### 2.1 Caracterização da Pesquisa

A ciência aplicada, segundo Cardoso e Sabbatini (1998), consiste na utilização dos conhecimentos da ciência pura e da tecnologia (instrumentos, meios e métodos) para se chegar a aplicações práticas.

A natureza do estudo de pesquisa apresentado neste trabalho identifica uma pesquisa aplicada que visa gerar conhecimentos para a aplicação prática na solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

A fim de atingir o objetivo proposto para este trabalho, é empregada a abordagem de pesquisa descritiva.

Segundo Dane (1990), a pesquisa descritiva envolve o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira ampla.

Já Cervo e Bervian (1983) relatam que, na pesquisa descritiva, as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas, sem serem manipuladas.

Pela característica do trabalho, as principais técnicas metodológicas utilizadas foram o levantamento de opiniões, atitudes e comportamento de um programa específico para o produto Fiat Uno Mille, pretendendo-se identificar as ações estratégicas de lançamento do produto sem contudo modificá-las. Gil (1996)

classifica essa forma de pesquisa como pesquisa descritiva, que objetiva analisar as características de determinada população ou fenômeno, envolvendo, para isso, a coleta de dados.

Para Rudio (1978), esse tipo de pesquisa é a que mais se adapta quando se pretende descrever e interpretar fenômenos.

A classificação da pesquisa como descritiva é muito útil para possibilitar uma aproximação conceitual, porém, no confronto da visão teórica com os dados da realidade, faz-se necessário traçar um delineamento da pesquisa para expressar as idéias de modelo, sinopse e plano (GIL, 1996).

O estudo de caso é o delineamento mais adequado ao trabalho em questão, pois foi aplicado em situação na qual o objeto de estudo, o produto Fiat Uno Mille, era suficientemente conhecido e se enquadrou em um tipo ideal (Fiat Uno Mille *Smart*) para a estratégia de competição.

## 2.2 População e amostra

Por ser praticamente impossível estudar uma população inteira, ou universo de elementos, escolhe-se uma determinada quantidade de elementos de uma classe para o objeto de estudo.

Essa determinada quantidade de elementos de uma classe, ou os elementos que serão investigados em uma pesquisa, compõem uma amostra da população que, de acordo com os resultados obtidos, serão generalizados para todo o universo, (ESTEVAM DOS SANTOS, 2000).

Por ser o presente estudo de caso simples, usou-se como técnica de definição da amostra a amostragem intencional, que é um método sem ser ao acaso, no qual se identificam de uma forma seletiva as pessoas para a amostra, de modo a se ter certeza de que se recolhem dados de determinados grupos específicos (SELLTIZ, 1980).

Segundo Silva (2000), esse método de amostragem é utilizado para amostras não probalísticas, em que são escolhidos casos para parte da população ou do universo que representem o *bom julgamento* da totalidade de indivíduos que apresentam as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Para o estudo de caso do Fiat Uno Mille *Smart*, o universo abordado para a pesquisa foi de todos os potenciais compradores Fiat, pois o meio de comunicação do lançamento do produto era direcionado ao público de massa.

Dessa população, escolheu-se uma amostra intencional de 300.000 clientes com perfil *Mille*. A determinação desse perfil *Mille* foi o primeiro fruto da parceria Fiat com o banco de dados da Datalistas.

Existiram dois momentos concomitantes na estratégia principal.

Primeiro momento Lançamento do produto (Fiat Uno Mille *Smart*) – mídia aberta - com a estratégia *Chave na mão* que levava em conta um pacote promocional de serviços como diferencial competitivo, cuja mensuração resultou em 4.300 veículos comercializados em um mês;

Segundo momento Mala direta *Mille Smart* para uma amostra de 300.000 compradores ou potenciais clientes, derivada do sucesso do primeiro momento.

## 2.3 Coleta, tabulação e análise dos dados

### 2.3.1 Coleta dos dados

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e visa obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados (SILVA,2000).

A mensuração e comparação de dados de desempenho, uso e impacto fazem parte da coleta de dados de uma pesquisa metodológica (CARDOSO e SABBATINI, 1998).

Segundo Young<sup>1</sup>, *apud* Gil 1996, o estudo de caso é definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social.

Gil (1996) postula que um estudo de caso pode proceder da leitura de documentos, passando para a observação e a realização de entrevistas, finalizando com a obtenção de histórias de vida.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para o desenvolvimento deste trabalho foram observação direta, análise de documentos e entrevista informal, não estruturada.

---

<sup>1</sup>YOUNG, *apud* GIL. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Atlas, 1996.

Na observação direta, Ludke e André (1986) descrevem que essa técnica permite que o pesquisador recorra aos seus conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado. No presente trabalho, utilizou-se esse instrumento de coleta de dados para obter determinados tipos de informações sobre os processos e impactos gerados, buscando captar as informações e julgá-las sem interferências, registrando-as com fidelidade. Essa técnica de observação foi realizada a partir da experiência profissional do pesquisador, na área comercial da Fiat Automóveis.

Pádua (1997) define documento, no seu sentido mais amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada materialmente e acessível para consulta. Sendo assim, buscaram-se os registros da própria organização, documentos, relatórios e arquivos, não violando a confidencialidade dos mesmos.

Na análise documental da Fiat Automóveis, para o lançamento do Uno Mille *Smart*, antecipando o lançamento do GM Celta, um dos principais registros da empresa foi o Plano Estratégico de Marketing, inserido no Planejamento Estratégico da Organização.

História de vida e entrevista informal (não estruturada) foram realizadas com profissionais de diferentes áreas envolvidas diretamente no processo de lançamento do produto. As áreas pesquisadas foram:

1. desenvolvimento de produtos;
2. gerência de marketing de serviço;
3. planejamento e análise de mercado;
4. gerências de marketing;
5. gerência de vendas;
6. publicidade e promoções ;
7. pesquisa;

Utilizaram-se também dados secundários provenientes de informativos disponíveis como jornais, revistas, *sites* e informativos da concorrência.

### 2.3.2 Tabulação e análise dos dados

Nessa etapa, são escolhidas as possíveis formas de tabulação e apresentação dos dados e os meios que serão utilizados para facilitar a interpretação dos mesmos,



estando a metodologia adequada à necessidade requerida para a pesquisa desenvolvida (SILVA, 2000).

No presente trabalho, foram analisados e interpretados os dados comprobatórios do sucesso das estratégias traçadas, inseridas no planejamento estratégico da empresa, relacionados ao objetivo da pesquisa. Os dados serão apresentados em forma de tabelas e figuras que sintetizam as ações para o lançamento do produto.

Outro aspecto que foi levado em conta na análise dos dados foi a experiência pessoal da pesquisadora, por fazer parte do corpo de funcionários da empresa.

A partir dos informativos estatísticos do resultado da pesquisa, os dados apresentaram fatores relevantes para a sugestão da necessidade de antecipação de lançamentos de produtos para se manterem competitivos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Estratégias

##### 3.1.1 Conceitos

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente (MOTTA,1991) e também planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (WRIGHT et al., 1992).

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996).

Para Mintzberg, (1987), a estratégia requer uma série de definições, englobando, entre outros, os conceitos de Motta (1991), Wright (1992) e Porter (1996). Ele as separa nos cinco Ps para estratégia, como se vê na Fig. 1.

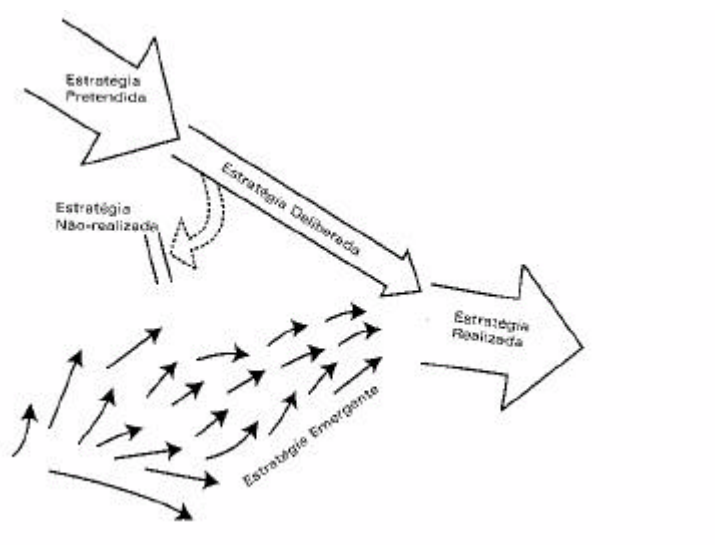


FIGURA 1 - Cinco Ps para estratégia

FONTE - MINTZBERG, 1987, p. 11.

Estratégia como um plano é uma direção, curso de ação para o futuro, o que se pretende, como padrão, com bases no comportamento passado, realizado. Como posição, determinados produtos em determinados mercados, como perspectiva, a maneira fundamental de se fazer as coisas e, como estratagemas, um artifício para enganar um oponente ou concorrente.

As organizações podem lançar mão dessa visão de Mintzberg de forma variada e ainda utilizar as dez escolas de pensamento estratégico para essas cinco definições.

## 3.2 Planejamento estratégico

### 3.2.1 Definições

Para Kotler (1998), o planejamento estratégico é um processo gerencial que visa desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos da organização.

Gracioso (1996) define o planejamento estratégico como o instrumento em torno do qual todos os demais sistemas de controle, orçamentação, informação e estrutura organizacional possam se integrar. “Planejar não apenas é possível, mas cada vez mais necessário” (GRACIOSO, 1996).

Goret *et. al* (1997) consideram o planejamento estratégico uma ferramenta para auxiliar na escolha de um plano de longo prazo.

São várias as definições encontradas nas bibliografias atuais sobre planejamento estratégico: processo, instrumento, ferramenta etc. Todas as definições visam resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais (MOTTA, 1995).

### 3.2.2 Evolução e objetivos

A evolução do processo de planejamento estratégico tem vínculo direto com as mutações dos ambientes que envolvem as organizações. O QUADRO 1 apresenta a evolução por categorias gerenciais de trato da ambiência e do futuro do mesmo..

QUADRO 1

Planejamento estratégico – Evolução por categorias gerenciais de trato da ambiência e do futuro.

	1960	1970	1980
Categorias	era do planejamento organizacional clássico	era do planejamento estratégico	era do planejamento e administração estratégicos
Percepção da ambiência externa	Relativamente estável	mudanças rápidas, turbulência, descontinuidade	alta velocidade de mudanças, escassez, surpresa, ambiência instável
Percepção sobre controle de fatores externos	Possibilidade de domínio	possibilidade de domínio parcial	falta de controle
Tratamento do futuro	por previsibilidade de alguns fatores ambientais	por visão antecipatória e prospectiva	por crença acentuada na imprevisibilidade
Perspectiva gerencial básica	Crescer	crescer, inovar e adaptar-se ao ambiente	innovar, adaptar, sobreviver e limitar o crescimento
Influência de fatores sociais	Relativamente imune a pressões sociais	pressões crescentes para responsabilidade social	depende de critérios sociais

FONTE - MOTTA, 1996.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), no planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado e tampouco se acredita que seja extrapolável. O objetivo é realizar uma análise das perspectivas da empresa, identificando tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

F.N. Gluck, S.P. Kaufmann e S. Walleck fizeram uma exposição na *Harvard Business Press* (janeiro-fevereiro de 1986), da era da administração estratégica e competitiva, apresentando as cinco fases de evolução dos sistemas formais de planejamento estratégico como se pode ver no QUADRO 2.

### 3.2.3 Planejamento estratégico e administração estratégica

Ansoff (1990) define o planejamento estratégico como um processo sistemático para a tomada de decisões que objetiva garantir o sucesso da empresa em seu futuro. Faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz e oportuna de planos estratégicos, designando esse conceito de administração estratégica.

Tavares (1991) diz que administração estratégica é a abordagem íntegra e equilibrada de todos os recursos da organização. A administração estratégica reúne planejamento estratégico e administração em um único processo.

Mattos (1993) deixa bem claro que não se deve confundir planejamento estratégico com estratégia da empresa, pois estratégia da empresa se identifica com a própria razão de ser da empresa.

Clarear os valores, definir seus objetivos e explicitá-los em diretrizes que expressem suas políticas para formular estratégias de ação, revistas em virtude das transformações conjunturais devem fazer parte dos meios de melhor fazer entender a diferença entre planejamento estratégico e estratégia da empresa.

**QUADRO 2**  
**Evolução do planejamento estratégico.**

	1º	2º	3º	4º	5º
	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Administração estratégica/ competitiva
	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Coordenação de todos os recursos para o objetivo	Missão Visão
		Análise de lacunas	Análise das mudanças no ambiente	Integração do planejamento e controle	Alinhamento com missão
			Análise dos nossos recursos e competências	Sistemas de apoio	Globalização
			Alocação de recursos	Motivação / compensação	T/I Fator oportunidade
				Des. Organizacional	Mudanças
					Fator oportunidade
				Informações e comunicação	Abordagem sinérgica complementar com concorrentes anteriores
SISTEMAS DE VALORES	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar o futuro	Definir a missão
PROBLEMAS	Promove a miopia	Não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle	Visão holística
PREDOMINÂNCIA	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90

FONTE - GLUCK, KAUFMANN e WALLECK, 1986, adaptado pela autora da dissertação.

### 3.2.4 Planejamento estratégico e gerenciamento estratégico

Para estabelecer um planejamento, a organização tem que ser capaz de controlar seu ambiente, prever seu curso ou simplesmente pressupor sua estabilidade. O gerenciamento estratégico deve estar comprometido com esse planejamento, resultando num inter-relacionamento com as estratégias e com o processo de sua formulação. (MINTZBERG, 1994).

Para Gracioso (1996), existe diferença entre planejamento e gerenciamento estratégicos: planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos calculados visando determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico, e gerenciamento estratégico visualiza o pensamento estratégico como fator essencial para a condução dos negócios. O gerenciamento estratégico é o ponto final da evolução do pensamento estratégico.

### 3.2.5 Análise do ambiente externo

O macroambiente é o ambiente externo à organização e apresenta forças ambientais (demográficas, econômicas, político-legais e socioculturais) que impactam todas as empresas do setor atuante. É do monitoramento e resposta a essas forças do macroambiente que visualizamos as oportunidades bem como as ameaças de mercado. Para Porter (1999), para antecipar mercados, a empresa deve monitorar os fatores não controláveis dessas forças e responder a eles direcionando-os a seu favor.

Uma avaliação minuciosa dos efeitos das principais mudanças do ambiente externo – fatores demográficos, alterações nas prioridades do governo, novas descobertas tecnológicas e deslocamentos no mercado de consumidores finais – sobre a demanda é essencial para fazer planejamentos eficazes para o futuro (CHIMERINE, 1997). Para Kotler (1998), a avaliação das principais forças ambientais é que determina a eficácia de um planejamento estratégico.

### 3.2.6 Competitividade e concorrência

Um dos problemas de competitividade é a estagnação do crescimento organizacional, declínio das margens ou perda de participação no mercado (PRAHALAD E HAMEL, 1997).

Porter (1997) descreve que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição e relaciona as cinco forças competitivas – entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – com a análise estrutural da indústria (fig. 2). Na análise estrutural das indústrias verificamos a forte influência na determinação das regras competitivas e as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

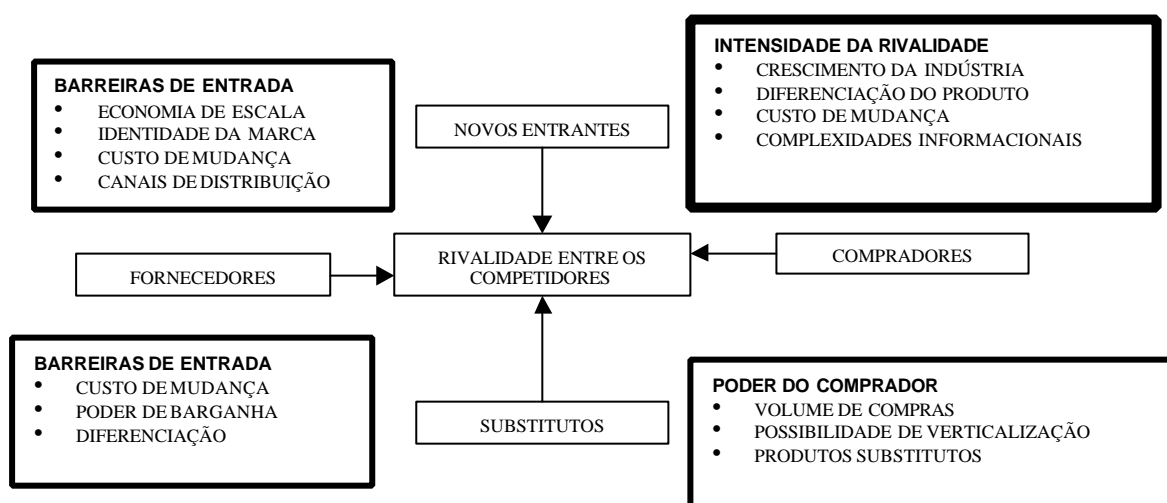


FIGURA 2 – Análise estrutural da indústria.

FONTE - PORTER, 1991.

A rentabilidade de uma atividade industrial é função da estrutura industrial, que é o conjunto das cinco forças competitivas e suas inter-relações. A rivalidade ampliada da concorrência leva as indústrias a conhecerem seus pontos fortes e fracos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes (PORTER, 1991).

As características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade das forças competitivas. Tais forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria. As forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

A entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos colocam um limite nos preços e, ao mesmo tempo, podem exigir novos investimentos para deter os entrantes. O poder dos fornecedores determina o custo da matéria-prima e outros



insumos. O dos clientes influencia nos preços de mercado e nos investimentos necessários, em função de uma mudança no padrão de qualidade exigido. A intensidade da concorrência influi nos preços a serem praticados e nos custos de produção. O poder de barganha dos compradores determina a qualidade dos produtos vendidos e a facilidade de pagamento, o dos fornecedores favorece a verticalização para trás.

Segundo Kotler (1998), conhecer os concorrentes é crítico para o planejamento estratégico eficaz. As empresas precisam saber como desenvolver um sistema de inteligência competitiva, que concorrentes atacar e quais evitar, e como balancear as orientações em relação aos consumidores e aos concorrentes.

### 3.2.7 Etapas do planejamento estratégico

Mintzberg (1994) associa o planejamento estratégico com a análise racional, em que existe a decomposição de um processo de etapas claramente articuladas.

Toda e qualquer unidade de negócios, empresa ou organização existe para atender as demandas existentes no mercado visando resultados (MATTAR E SANTOS, 1999). Para tanto, é necessária a satisfação de três importantes elos: a necessidade de satisfazer os clientes, como a que oferece a melhor percepção de valor (preço, qualidade e diferenciação); suas competências humanas ou seus talentos, com horizontes de crescimentos, rendimentos e ambiente organizacional e os investidores que esperam lucro, liquidez e segurança (PEREIRA, 2001).

Esses três elos estão constantemente presentes e influenciam nas etapas do processo do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, declaração de valores, missão e visão da organização, fatores críticos de sucesso de acordo com as variáveis ambientais, análise do ambiente externo e interno, identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da organização, questões e ações estratégicas, implantação e controle.

Visão ou missão é o parâmetro pelo qual se julgam os futuros planos e movimentos estratégicos. Para tanto, alguns cuidados devem ser tomados na definição da visão ou missão estratégica da empresa (GRACIOSO, 1996). A visão estratégica de uma empresa não pode ser imposta e, sim, compartilhada por igual pelo principal executivo e seus colaboradores. Essa missão ou visão deve ser escrita, com todas as letras, depois de se chegar a um consenso, passando a ser

um parâmetro para se julgar os futuros planos e movimentos estratégicos. A missão da empresa tem duas versões: uma para uso público (suficientemente ampla para confundir os concorrentes) e outra detalhada, para uso confidencial da alta administração. Pela sua perenidade, a missão transcende o mandato de qualquer diretoria, necessitando do endosso do conselho de administração ou dos acionistas majoritários da empresa para sua definição ou mudança.

Qualquer processo de planejamento estratégico que não parta da missão ou visão como base é, no mínimo, arriscado (GRACIOSO, 1996). O objetivo maior do planejamento estratégico é a criação de condições para que a empresa cresça de forma equilibrada (BRUCE ANDERSON, 1981).

### 3.3 Produtos

#### 3.3.1 Gerência de produtos

As estruturas organizacionais e seus respectivos responsáveis mantêm um vínculo com o planejamento estratégico para a tomada de decisão, bem como toda e qualquer ação mercadológica. E nesse contexto empresarial a gerência de produtos e serviços, seja ligada a um gerente de marketing ou a um gerente de produtos é a que maior responsabilidade recebe por manter, controlar e impulsionar o *core business* da empresa (MATTAR e SANTOS, 1999).

Para o desenvolvimento da pesquisa, precisamos definir o que é um produto (KOTLER, 1998). É algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade, incluindo bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias, apresentando cinco níveis: benefício-núcleo, produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial, em que cada nível acrescenta mais valor para o consumidor (fig. 3). Esses cinco níveis são os seguintes:

- primeiro nível – benefício-núcleo. Está associado ao benefício desejado ou ao procurado;
- segundo nível – produto genérico. A empresa precisa transformar o benefício em um produto básico;

- terceiro nível - produto esperado. Conjunto de atributos e condições que os compradores esperam, é o produto real formado pela embalagem, *design*, marca, nível de qualidade etc.;
- quarto nível – produto ampliado. Atende aos desejos dos consumidores além de suas expectativas, são benefícios adicionais oferecidos aos consumidores;
- quinto nível – produto potencial. Envolve todas as ampliações e transformações apontando para a sua possível evolução, apresentando surpresas , encantando os clientes.

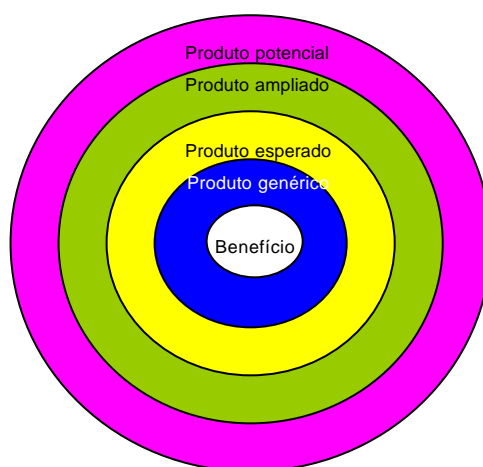


FIGURA 3 - Cinco níveis de produtos

FONTE - KOTLER,1998.

Dado o significado de produto, começaremos descrevendo as principais atribuições do gerente de produtos e as oportunidades identificadas por estudos de mercados que levam algumas empresas a se destacarem no crescimento empresarial.

O gerente de marketing ou gerente de produtos tem em seu comando a realização de planos e ações de marketing que explorem todas as oportunidades oferecidas pelo ambiente de negócios da empresa. Mattar e Santos (1999) identificam as principais atribuições do gerente de produtos:

- elaborar o plano anual de marketing da linha de produtos;
- planejar e coordenar as pesquisas de marketing dos produtos;
- coordenar as atividades de marketing relacionadas com os produtos;

- planejar e coordenar a execução das ações do *mix* de marketing voltados para os produtos;
- realizar atividades de apoio ao trabalho de venda dos produtos;
- realizar testes de mercado para os produtos;
- recomendar a retirada de produto do mercado;
- recomendar modificações nos produtos existentes na linha;
- planejar e realizar as atividades de lançamento de novos produtos;
- realizar contatos com clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agências de propaganda e outros tipos de organizações;
- elaborar previsões e orçamentos relacionados com as atividades de marketing dos produtos.

Para tanto, o gerente de produtos e serviços deve dispor de conhecimentos em diversos campos da administração e interagir com os demais departamentos da organização, buscando suporte para as suas ações na sincronia de unificação da empresa.

### 3.3.2 Inovação

São vários os caminhos que as empresas podem buscar para o crescimento. Até a década de 80, a ênfase dada aos produtos apresentava a qualidade como fator exclusivo na conquista de mercado. Hoje, como a qualidade não representa mais um diferencial competitivo por ser um pré-requisito de existência do produto no mercado, as organizações introduziram o fator serviço agregando valor aos produtos e buscando fidelizar clientes. Tucker (1999) faz referência a mais dois fatores tornando a proposta de valor um triângulo composto de qualidade, serviço e preço. Mas tais fatores também estão se tornando essenciais para a competitividade das organizações.

Identificar as oportunidades de crescimento do seu negócio requer estar sempre atento às tendências e ter o compromisso de crescer.

Uma pesquisa realizada (MCKINSEY e COMPANY, KOTLER 1999) entre as empresas com melhores práticas de crescimento apresenta sete *graus de liberdade* que geram um fluxo constante de oportunidades para crescer, podendo as empresas lançar mão dos sete graus ao mesmo tempo. São os seguintes:

1. melhor aproveitamento dos clientes existentes. Manter o foco nos clientes e vender maiores quantidades da atual gama de produtos aos clientes já existentes por meio de promoções ou vendas cruzadas;
2. atração de novos clientes. Ampliar o alcance do produto existente conquistando novos clientes;
3. inovação de produtos e serviços. Estender a marca para outros produtos, lançar produtos inexistentes no mercado;
4. inovação do modelo de negócio. Reformar seu modelo de negócio, modificando sua cadeia de valor;
5. aquisição de outras empresas do mesmo setor de atividade. Proporciona um aumento rápido, crescendo ao redor do negócio-chave em locais próximos do ponto de vista geográfico;
6. expansão geográfica. Proporciona um crescimento globalizado;
7. novos negócios. Identificar novas oportunidades de negócio, independentemente do negócio-chave;

Além dos *graus de liberdade* citados acima, as organizações podem escolher outros caminhos para o crescimento e conseqüente diferenciação, como relatam Mattar e Santos (1999):

1. melhoria dos produtos existentes. Buscar no mercado as opiniões dos consumidores sobre os seus produtos identificando melhorias para satisfazer as necessidades dos clientes;
2. fragmentação de mercado. Visar determinados clientes específicos dentro de um segmento, atendendo, de forma personalizada, as suas exigências, podendo a empresa especializar-se em determinados nichos como:
  - a. especialização por um tipo de usuário final;
  - b. especialização por um nível vertical da cadeia de valor;
  - c. especialização por tamanho de clientes, concentrando-se nos clientes pequenos, médios ou grandes, normalmente desprezados pelas grandes empresas;
  - d. especialização por área geográfica, vendendo em apenas determinados locais, regiões;
  - e. especialização por produtos ou linha de produtos, fabricando apenas um único produto ou linha de produtos;

- f. especialização por característica de produtos, produzindo determinado tipo de produto ou característica de produto;
  - g. especialização por tipo de tarefas , adaptando os produtos conforme o tipo de tarefa do cliente;
  - h. especialização por serviços, oferecendo aos clientes serviços não disponíveis em outros concorrentes;
  - i. especialização por canal, atendendo a apenas um canal de distribuição;
  - j. especialização por um tipo de usuário final;
  - k. especialização por um nível vertical da cadeia de valor;
3. Inovação de produtos no mercado. Os clientes normalmente não sabem o que querem no que diz respeito a novos produtos. São capazes de dizer o que preferem e como melhor os atendem os produtos existentes. Têm grande habilidade para identificar tendências futuras e convertê-las em necessidades futuras (ROBERT, 1998).

A inovação de produtos envolve custos e riscos maiores porque são novos para as empresas e para o mercado, mas a sua inexistência pode ser fatal. Depende de necessidades implícitas surgidas de interpretação de tendências futuras, por isso, requer criatividade.

Alguns autores descrevem a criatividade composta por:

- a. expertise, conhecimento técnico e intelectual;
- b. motivação
- c. raciocínio criativo

A criatividade deve ser provocada nos seres humanos para que o pensamento lateral seja estimulado, e algumas práticas gerenciais facilitam tal estímulo (AMABILE, 1998), que são os seguintes:

- proporcionar um ambiente favorável à liberação de idéias, nenhuma idéia é absurda até ser analisada a sua real viabilidade;
- estabelecer desafios;
- favorecer a liberdade e autonomia;
- desenvolver equipes de autodesempenho;
- encorajar pela supervisão;
- apoio à organização;

É o processo organizacional usado pela gerência que criará um ambiente que levará à inovação de novo produto. A imaginação criativa nos ajuda a prever o futuro, indicando possibilidades, pois se ocupa com o que pode ser, gerando uma nova idéia que poderá ser traduzida em um novo produto ou serviço.

Por outro lado, o ciclo de vida de produtos está cada vez mais curto, e a canibalização de produtos em sua maturidade é uma grande estratégia para assegurar a liderança no futuro.

### 3.3.3 Inovação e mudanças

Incentivar a mudança se assenta essencialmente em criar histórias e mitos organizacionais que valorem positivamente comportamentos pró-mudança, permeabilizando a organização para tal processo via cultura (SENGE, 1990).

No entanto, alguns autores (FRITZ, 1989) defendem que a mera existência de uma percepção de um estado atual diferente de um estado futuro desejado é suficiente para disparar a mudança, carecendo tal processo, assim, de qualquer incentivo.

Criar uma cultura de mudança é importante para fomentar a atividade de exploração por investigação e reporta-se, como já foi dito acima, a criar histórias e mitos organizacionais que valorem positivamente comportamentos pró-mudança, permeabilizando a organização para esse processo, via cultura (SENGE, 1990). Criar uma cultura de obtenção de resultados tem como objetivo fomentar a atividade de exploração por utilização, de modo a que as oportunidades descortinadas no processo centrado na eficácia possam ser rentabilizadas de forma a alimentar de novo esse processo.

O sucesso e, até, a própria sobrevivência da organização só são possíveis se esta inovar continuamente (IMAI, 1989). Isso se deve, essencialmente, à redução dos ciclos de vida: 1. dos produtos, gerados quer a) pela concorrência acrescida que se tem vindo a sentir em muitos setores, quer b) por alterações qualitativas cada vez mais freqüentes nos padrões de procura (D'AVENI, 1995); 2. das tecnologias de produção, que resultam essencialmente da concorrência que se faz sentir nesses setores (BETTIS e HITT, 1995); 3. das práticas de gestão e administrativas (ABRAHAMSON, 1991). Essas inovações podem ser de índole incremental ou radical, mas devem sempre resultar num fluxo contínuo de mudança. Normalmente,

esses dois tipos aparecem como exclusivos, ou seja, para alguns autores só faz sentido a mudança radical (HAMEL e PRAHALAD, 1995), enquanto, para outros, só o faz a incremental (IMAI, 1989).

Apesar do otimismo de alguns autores (DE BONO, 1986), a pressão para a produção de inovações e mudanças a uma cadência acelerada ultrapassa a capacidade humana, que em nível do indivíduo quer do grupo, de desaprender, de maneira fundamental, os modelos mentais que estes detêm em relação à indústria em que trabalham (ARGYRIS, 1985). A mudança contínua tende a ser, por isso, incremental.

Do confronto das duas posições anteriores, emerge uma abordagem que permite entender o sucesso de algumas inovações, que as restantes deixam sem explicação (como é o caso da introdução do *rato* na interface entre computador e utilizador (LEVY, 1995). Ao nível da complexidade externa, ouvir algumas pessoas, algumas vezes, implica escutar ativamente clientes (atuais e futuros) relevantes, procurando as suas necessidades subjacentes, muitas vezes, não articuláveis, mas depois a organização deve assumir uma posição autista de forma a estar livre para encontrar soluções criativas para atender essas necessidades, testadas via experimentação.

Compete às organizações antecipar a procura e criar necessidades (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Shumpeter (1982) analisa a importância das inovações no desenvolvimento económico e aponta cinco possibilidades de existência de inovação:

- introdução de um novo bem;
- introdução de um novo método de produção;
- abertura de um novo mercado no qual não se tenha ainda entrado;
- conquista de uma nova fonte de oferta
- estabelecimento de uma nova organização

Para Vieira (1999), os conhecimentos científicos e tecnológicos formam o substrato para a inovação e desenvolvimento da indústria.

Para Gracioso (1996), inovar é introduzir algo de novo ou diferente em nossos objetivos, estratégias, estruturas e métodos de trabalho, ou seja, inovar é mudar.



Para Gronroos (1991), na fabricação de bens, o pensamento gerencial tradicional, de forma geral, inclui três regras básicas para fortalecer a posição competitiva na empresa que são:

- reduzir custos de produção e administração, para diminuir o custo unitário dos produtos;
- aumentar o orçamento dos esforços tradicionais de marketing, como publicidade e vendas, promoção de vendas, a fim de fazer com que o mercado compre os bens produzidos;
- concentrar-se nos esforços de desenvolvimento de produtos.

### 3.3.4 Gestão da inovação

Existe hoje, em 2002, um *site* organizacional só sobre gestão da inovação: ([www.fdg.org.br](http://www.fdg.org.br)), com simuladores para as organizações identificarem seus posicionamentos no mercado.

Segundo este *site*, gestão da inovação é um sistema que direciona a empresa na execução das atividades para o desenvolvimento de produtos e serviços, propiciando desenvolver, remodelar ou redesenhar processos sendo necessária sua utilização quando as metas estratégicas da empresa requererem inovação ou quando existir atraso no desenvolvimento de produtos e serviços, retrabalhos constantes ou quando o ciclo de vida dos produtos estiverem no fim. Esse sistema objetiva:

- aumento das vendas e da rentabilidade com novos serviços e produtos;
- aumento de *market share* com o lançamento dos serviços e produtos;
- redução dos custos e índice de falhas do produto e do processo;
- redução do custo e prazo de desenvolvimento.

Sugere ainda a utilização da matriz de BCG, descrita por Kotler (1998), como uma ferramenta analítica para classificar seus negócios por potencial de lucro. Em síntese, a empresa investirá maior volume de recursos em seus negócios mais lucrativos e reduzirá seus investimentos ou abandonará os negócios mais fracos, determinando se seu portfólio de negócios é saudável.

Uma outra ferramenta analítica é a matriz modelo da General Electric - GE, considerando fatores adicionais à Matriz crescimento-participação sendo vista como um caso especial de matriz de portfólio multifatorial introduzida pela GE (KOTLER,

1998). Segundo Ansoff e McDonnell (1993), ao contrário da matriz BCG, a nova matriz é aplicável em todos os estágios do ciclo de vida da demanda e numa grande variedade de climas de competição.

Na ótica de Mattar e Santos (1999), a matriz modelo GE integra as variáveis atratividade de mercado e posição do negócio, sendo julgadas subjetivamente e ponderadas por fatores distintos e de acordo com cada caso, pelos executivos da empresa.

Mattar e Santos (1999) analisam a gestão da inovação em todo processo de planejamento estratégico de negócio, segmentando o processo de planejamento em unidades estratégicas de negócios que desenvolvam abordagens para a realização de diagnósticos estratégicos e o desenvolvimento de estratégias para atuação nos negócios.

### 3.4 Desenvolvimento e inovação de produtos

Mattar e Santos (1999) descrevem que o aumento da variedade de linhas e itens de produtos produzidos pela empresa visando atender as várias necessidades dos clientes requer uma unidade estratégica que se aplique aos produtos de forma efetiva, com responsabilidades de desenvolver planos de marketing para os produtos, coordenar a implantação desses planos com áreas funcionais e monitorar seu desempenho em relação aos objetivos estabelecidos.

Para Kotler (2000), as empresas organizam o desenvolvimento de novos produtos de várias maneiras:

- gerentes de produtos
- gerentes de novos produtos
- comissões de novos produtos
- departamentos de novos produtos
- equipes de empreendimento de novos produtos.

Para Robert (1998), independentemente da unidade de negócio responsável pela inovação de produtos, é fundamental para as empresas, que desejam manter e até melhorar seu posicionamento no mercado, dominar o processo de criação e inovação de produtos estratégicos, fortalecendo suas capacidades de encontrar continuamente oportunidades para novos produtos e mercados.

Robert (1998) ainda destaca que um dos elementos principais para capacitar as empresas a criar em novos produtos continuamente é a necessidade de adequação estratégica, ou seja, o grau em que uma oportunidade se encaixa com a direção que a empresa está perseguindo para assegurar seu futuro.

De acordo com Abernathy e Clark (1985), as inovações podem ser categorizadas em quatro grupos, conforme a capacidade das mesmas de influenciar os sistemas estabelecidos de produção e marketing.

A essa capacidade os autores chamam *transilience*. A categorização se dá de acordo com dois parâmetros:

- tecnologia/ produção: *design*, sistemas de produção, habilidades (operacionais, técnicas e gerenciais), equipamento, base de conhecimento e experiência;
- mercado/ clientes: relacionamento com a base de consumidores, aplicações para o cliente, canais de distribuição e serviço, conhecimento do consumidor etc.

Com base no impacto sobre esses parâmetros, as inovações podem ser regulares (ou incrementais), revolucionárias, arquiteturas e de nicho. O *transilience map* (Fig. 4) sintetiza tal categorização.

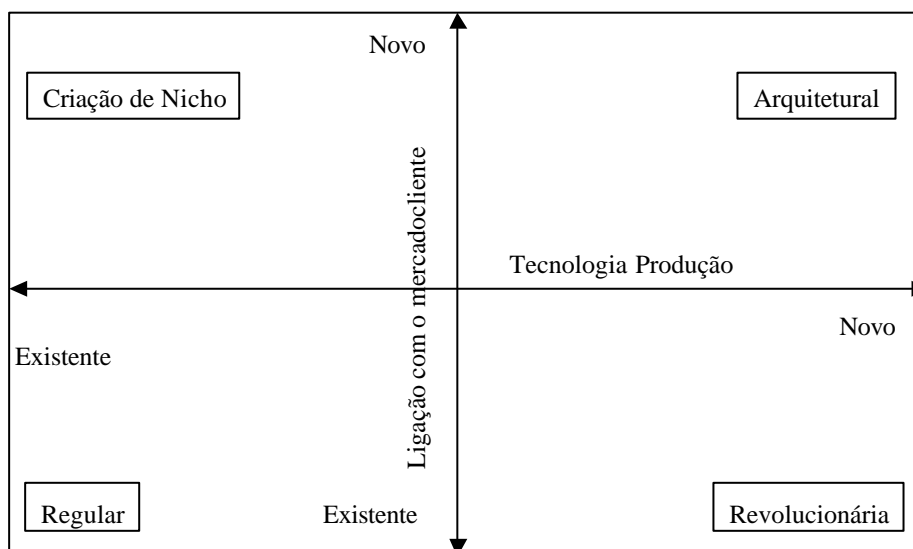


FIGURA 4 – Categorização da inovação

FONTE - ALBERTHY e CLARK , 1985, adaptada pela autora da dissertação.

### 3.4.1 Características de produtos de sucesso

Na inovação de produtos, Cooper (1995) revela que, dentre a infinidade de produtos lançados no mercado, apenas uma pequena parcela torna-se sucesso de vendas, atingindo bons níveis de lucratividade, conquistando fatias importantes do mercado, promovendo avanços tecnológicos e elevando o nome da empresa criadora.

Fazendo-se uma análise das características principais de tais produtos, observa-se que, em sua maioria, atendem a alguns requisitos comuns (COOPER 1995), como satisfazer as necessidades do consumidor: é o principal ponto a ser analisado, pois o essencial para a sobrevivência de uma empresa é ter quem compre seus produtos. Uma pergunta de difícil mas imprescindível resposta vem à tona - você realmente sabe o que o consumidor deseja? Muitas empresas acham que sim, mas vislumbram uma desagradável surpresa quando o produto é lançado no mercado. Descobrem tardiamente que produziram algo que não desperta o interesse do consumidor e que por conseqüência, será um fracasso de vendas.

Demonstrar de maneira clara os benefícios que fornecem ao consumidor desde que, para os consumidores, pouco interessam as características minuciosas do produto, ou quanto tempo levou para ser fabricado ou quanto de recurso foi despendido. Devem ser criadas formas de mostrar ao consumidor o benefício que este produto trará para ele, o quão necessário ou importante o produto é para sua vida. Até mesmo na fase de *design*, deve ser observado se o produto é atraente ao consumidor, pois se este não enxergar a utilidade, não comprará (COOPER, 1995). Apresentar qualidade e inovação superior à da concorrência - tal julgamento deve ser feito pelos olhos do cliente, e não pelos da equipe de desenvolvimento. Frequentemente, os projetistas já iniciam seu trabalho afirmando que estão produzindo algo melhor que o de seus competidores. Muitas vezes, nem sabem quem eles são. É importante ter o conhecimento daquilo que o consumidor pensa a respeito da empresa concorrente, seus produtos, suas habilidades, suas fraquezas e realmente enxergar que o seu produto é melhor. Poder ser ajustado para atender aos requisitos do consumidor para se conseguir mudar as características do produto para atender às necessidades de quem vai utilizá-lo. Entretanto, não é uma boa saída tentar modificar as necessidades do consumidor para que se reflitam nas características do seu produto. Dessa forma, o produto em questão necessita de

certo grau de flexibilidade para que o usuário possa customizá-lo a seu modo. Apresentar a relação custo / benefício atraente, do ponto de visão do consumidor e nenhum atributo presente no produto, por mais revolucionário que seja, justifica um preço exorbitante. Existe diferença entre atributo e benefício. O primeiro significa a característica que custou dinheiro para ser inserida num dado produto. Já o segundo indica aquilo pelo que o consumidor paga. Em outras palavras, é o que o produto tem contra o que o consumidor deseja. O produto perfeito em termos de engenharia é realmente algo admirável, mas apenas aos olhos técnicos de quem o desenvolve. Custa muito para ser fabricado e excede em muito as reais necessidades do consumidor. Deve apresentar facilidade de serem comercializados, aproveitando-se as redes de distribuição e publicidade já consolidadas. Chegam de maneira ágil à vista do consumidor, são fáceis de ser transportados, e os agentes de vendas têm plenas condições de conhecer e repassar ao comprador todas as informações relevantes.

Os produtos devem trazer inovações tecnológicas, apesar de essa característica não ser um requisito para o sucesso no mercado. Estudos mostram que empresas que lançam produtos inovadores conquistam um percentual elevado de vendas.

A empresa que detém a propriedade intelectual ou patente de um produto tem também seu nome respeitado no ramo industrial (COOPER, 1995).

Essas características apresentadas devem ser almejadas sempre que se deseje introduzir com sucesso um novo produto. Como pode ser observado, a chave para alcançar esse feito é o consumidor saber que o que ele pensa, deseja e gosta é fundamental.

### 3.4.2 Teoria do ciclo de vida de produtos

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto – CVP – dá à empresa o direcionamento de quando desenvolver novos produtos e da necessidade de administrá-los bem à medida que mudam as tecnologias, o perfil do consumidor e a concorrência (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

O conceito de CVP é usado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado (KOTLER, 1998).

É uma ferramenta de planejamento por ajudar a identificar e desenvolver as melhores estratégias de marketing em cada estágio de vida de um produto e

também uma ferramenta de controle por ajudar a empresa a mensurar o desempenho do produto em relação aos concorrentes lançados no mercado (KOTLER, 1998).

O CVP apresenta dois grandes desafios para as empresas:

1. o desenvolvimento de um novo produto (não se esquecendo de que novos produtos são produtos inéditos, produtos aprimorados, produtos modificados e novas marcas que a empresa desenvolve), devido ao declínio da vida do produto, as empresas precisam buscar novos produtos que o substituam;
2. as estratégias do ciclo de vida do produto, ou seja, adaptação das estratégias de marketing aos estágios de vida que os produtos percorrem.

Segundo Mattar e Santos (1999), a teoria do CVP pode ajudar o gerente a estabelecer as estratégias corretas em função do estágio que o produto está ocupando: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade ou declínio como e pode ver na FIG. 5.

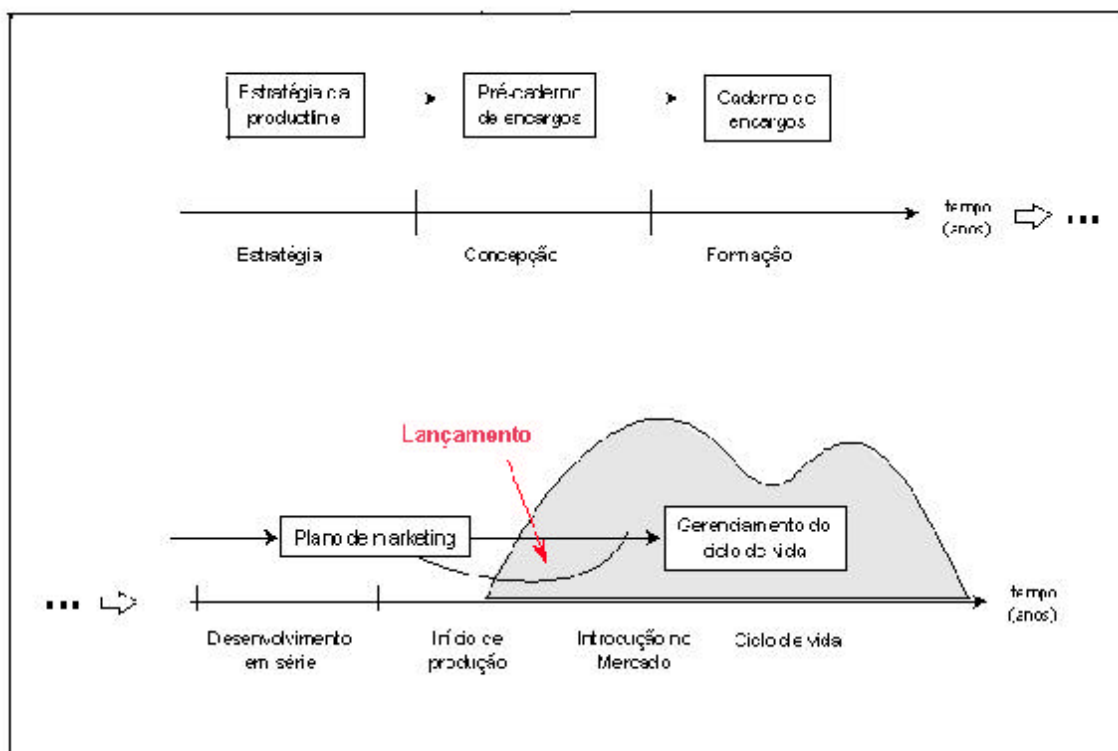


FIGURA 5 - Ciclo de vida de produtos

FONTE - Planejamento estratégico da FIASA, 2000.

### 3.4.2.1 Estágios do ciclo de vida de produtos

Todo produto tende a atravessar um ciclo de vida: ele nasce, passa por várias fases e acaba morrendo à medida que surgem novas alternativas que atendem melhor as necessidades dos consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

O curso das vendas e dos lucros do produto seguem, ao longo de sua vida, cinco estágios distintos (KOTLER e ARMSTRONG, 1998), que são:

1. desenvolvimento do produto. Inicia-se quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto;
2. introdução. Período de lento crescimento das vendas, não havendo lucro devido aos altos custos da introdução do produto no mercado;
3. crescimento. Período de rápida aceitação no mercado e de lucros crescentes;
4. maturidade. Período em que o produto teve grande aceitação de mercado, estabilizando ou reduzindo o nível de lucros. Nessa fase, os gastos em marketing para defender o produto da concorrência são crescentes;
5. declínio. Período em que as vendas e os lucros caem.

Essa seqüência de estágios não é padrão para todos os novos produtos. Alguns caem em declínio logo que introduzidos no mercado. Outros mantêm-se no estágio de maturidade por longo tempo. E há ainda os que entram no estágio de declínio e são então reciclados para o estágio de crescimento por meio de intensa promoção e reposicionamento.

O estudo de caso do presente trabalho, o caso Uno Mille *Smart*, demonstra a inovação de um produto existente quando este já estava no estágio de declínio e ainda sofrendo ameaças de chegar ao seu final de vida antes do esperado, conforme apresenta o GRAF. 1.

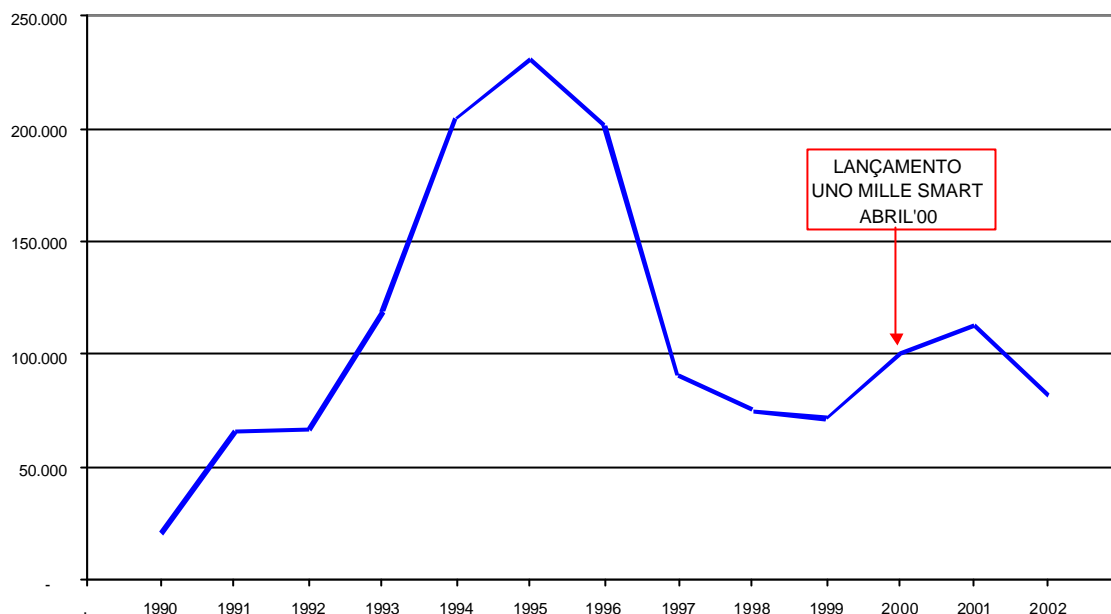


GRÁFICO 1 - Ciclo de vida do Uno Mille.

FONTE - Planejamento estratégico da FIASA 2002.

### 3.4.2.2 Críticas à teoria do ciclo de vida dos produtos

Kotler (1998), critica a teoria do CVP por ser uma ferramenta de previsão menos útil, devido ao histórico das vendas exibirem padrões diversos e variáveis também em termos de forma e durabilidade, pois não existe uma sequência fixa de estágios e uma duração estável de cada estágio.

Há críticas quanto ao foco de o CVP ser para o que está acontecendo a um produto ou marca específica, e não o que está ocorrendo com o mercado global, sendo orientado ao produto e não ao mercado.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), cada produto tem um ciclo de vida, mas não se pode prever de antemão sua forma e duração exatas.



## 4 O CASO FIAT

### 4.1 O mercado automobilístico brasileiro

#### 4.1.1 Histórico da última década do mercado automobilístico

As informações transcritas a seguir foram obtidas da *demanda de automóveis no Brasil*, informativo interno da Fiat do Brasil, 1998.

Nos anos 90, a demanda interna de veículos rompeu a fase de estagnação e mostrou um excelente dinamismo, com taxa de crescimento de 14% <sup>aa</sup>. Esse ciclo de crescimento iniciou-se em 1992. No início daquele ano, o setor automotivo brasileiro se encontrava numa situação difícil em termos de vendas no mercado interno, resultado da liberação dos preços dos carros no ano anterior, desencadeando um aumento de preços dos diversos modelos, medidos em dólar, em nível duas a três vezes superior ao preço médio cobrado na década anterior. Houve uma queda acentuada nas vendas no primeiro trimestre de 1992, situando-se 26% abaixo do verificado no mesmo período de 1991. Observava-se um acúmulo de estoques encalhados nas montadoras e distribuidoras, apesar de diversos tipos de promoção. A liberação das importações, com alíquota de 50% fixada pelo governo Collor, era também uma ameaça ao setor.

Em março de 1992, foi aprovado um acordo na Câmara Setorial, válido por três meses, com um corte de 6% nas alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI - para todos os modelos. A proposta de redução do IPI já existia, desde meados de 1990, para o carro popular com um máximo de mil cilindradas, porém esse benefício ficou limitado ao FIAT UNO Mille devido ao pioneirismo da FIASA. O ICMS também teve corte de 6%, sendo reduzido de 18 para 12% para todos os veículos. Assim, reduziu-se a participação dos tributos no preço dos veículos em 10,1% (até 1.000 cc) e em 7% (para outros veículos), conseqüentemente, as montadoras também diminuíram suas margens. O acordo foi renovado ao longo do ano, e seu efeito foi uma redução de 22% nos preços dos veículos o que ajudou na recuperação das vendas nos meses seguintes, estabilizando-as em relação ao ano anterior, compensando o péssimo desempenho do primeiro trimestre.

Em fevereiro de 1993, foi firmado o segundo acordo na Câmara Setorial. O IPI sobre o carro popular foi reduzido a quase zero (0,1%). Um decreto presidencial de

Itamar Franco consolidou o conceito de carro popular. Foi uma importante medida política para combater a crise do setor, por meio da criação de novos segmentos de mercado destinados a uma faixa de renda da população que não vinha tendo acesso à compra de carros novos. As demais montadoras fizeram adaptações aos modelos existentes, oferecendo, pelo menos, um carro popular vendido por um preço próximo a US\$ 7.000, relativamente barato em comparação com os demais modelos existentes. As alíquotas de IPI sobre os outros modelos sofreram um corte adicional de 6%. Foi também renovada a alíquota de 12% de ICMS sobre os veículos. Esse novo acordo proporcionou uma redução adicional de 10% nos preços médios de tabela dos carros, com uma queda maior no segmento de carros de menor porte. Sua validade foi de dois anos e meio, permitindo um maior planejamento das atividades e facilitando o processo de modernização e organização da produção. Em 1993, o mercado interno ampliou em 44% as vendas de carros zero Km. A indústria automobilística atingiu novo recorde histórico de vendas e produção nesse mesmo ano. Em linhas gerais, o que estimulou o mercado nessa fase foram:

- as reduções de preços proporcionadas pelas duas rodadas da Câmara Setorial Automotiva no início de 1992 e 1993;
- projeto do carro popular;
- a queda das alíquotas de importação (o que levou as montadoras a inovar sua linha de produtos e métodos de gestão);
- os ganhos de renda gerados pelo Plano Real e uma primeira expansão do crédito ao consumidor, estimulada pela estabilização da economia.

No período de 1992 a 1995, as vendas de autos de passageiros e comerciais leves saltaram de 732 mil unidades (1992) para 1,61 milhões de unidades (1995), com crescimento médio de 30,0% <sup>aa</sup>.

O primeiro semestre de 1996 apresentou uma redução das vendas devido à queda no crescimento do PIB (GRAF. 2) provocada pelo aumento dos juros no ano anterior, em resposta à crise do México. Também houve medidas restritivas de importações de veículos, com diminuição das quotas e elevação das tarifas de 32 para 70% para os fornecedores sem produção local ou que não aderiram ao Acordo do Regime Automotivo.

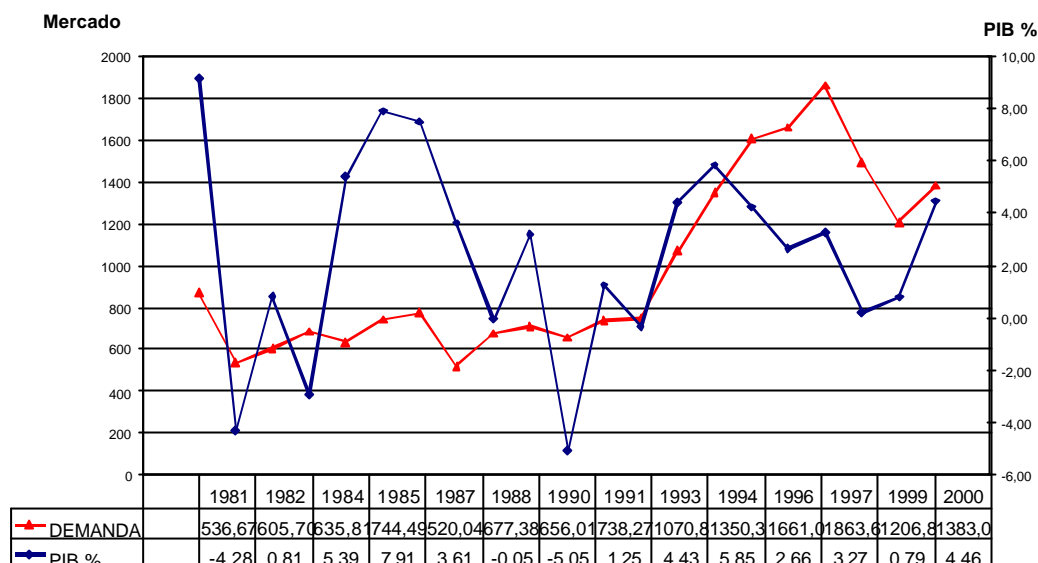


GRÁFICO 2 - Evolução do PIB x volume de vendas 1980 - 2000.

FONTE - IBGE/PIB, 2000.

No segundo semestre de 1996, as maiores facilidades de crédito contribuíram para que o ano fechasse com um crescimento de 1,0%. O aumento médio anual entre os anos de 1996 e 1997 foi de 8,1%<sup>aa</sup>, tendo as vendas internas (de nacionais e importados) atingido 1,81 milhões de unidades em 1997. Outro aspecto importante da demanda de automóveis, nesses últimos anos é a mudança do perfil de demanda de automóveis (GRAF. 3).

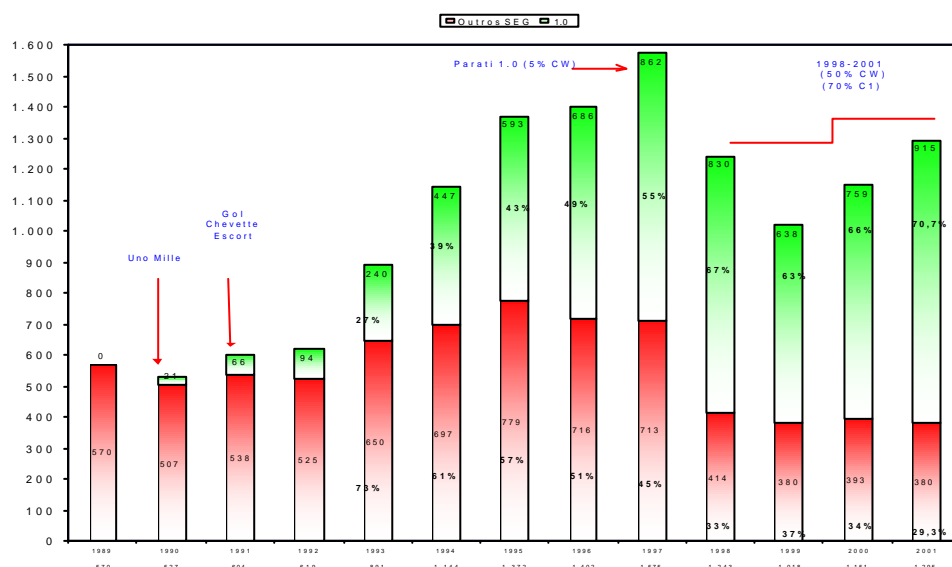


GRÁFICO 3 - Evolução dos carros 1.0 no mercado - 1989 - 2001.

FONTE - ANFAVEA, 2001.

A partir do segundo semestre de 1996, o governo eliminou os compulsórios sobre as operações de crédito, aumentou os prazos, estimulou a renegociação dos créditos em atraso e reduziu as taxas de juros. Observava-se, então, uma nova expansão do crédito ao consumidor estimulando a economia. As vendas de veículos foram alavancadas com a introdução de novas e mais atraentes modalidades de crédito, tais como *leasing* indexado ao dólar, com um custo inferior às taxas de juros locais e com prazos de pagamento dilatados para 36 meses. Como resultado, houve uma redução significativa das compras à vista e aumento dos financiamentos.

Em novembro de 1997, o vigoroso ciclo de crescimento verificado no mercado automobilístico dos últimos anos foi interrompido pelo pacote de medidas de política econômica, em resposta à crise asiática. A elevação das taxas de juros e as medidas fiscais amplas, inclusive com aumento do IPI sobre carros, provocaram uma queda no nível de atividades nos meses seguintes. O reflexo no setor automobilístico foi enorme, tendo a demanda de veículos caído 26% no período de novembro de 1997 a março de 1998. Já em outubro de 1997, observava-se um aumento nos estoques das montadoras e rede de concessionárias. Promoções e estratégias agressivas de vendas eram anunciadas, havendo também, dificuldades de repasses de preços das novas linhas.

Na economia em geral, havia um menor desejo do consumidor de assumir novos débitos, ao mesmo tempo, as instituições financeiras empreendiam uma análise de risco mais rigorosa na aprovação de novos créditos. A evolução da demanda interna no longo prazo estaria condicionada ao crescimento do PIB e seus efeitos sobre a redistribuição de renda.

Em junho de 1999, o Banco Central implantou um novo regime de política monetária, cujo objetivo era atingir metas fixadas pelo governo para a inflação (*inflation targeting*).

Em 2000, houve pleno cumprimento da meta inflacionária de 6%, com a variação do Índice de Preços ao Consumidor -IPC-A - cravada em 5,97% e o crescimento do PIB de 4,2%. Foi o melhor desempenho desde 1995, tendo sido puxado pela forte expansão da produção industrial (+5,49%).

O crescimento da economia dava sinais de evolução nos primeiros meses de 2001.

A distribuição da renda no ano de 2000 é apresentada pelos GRAF. 4 e 5.

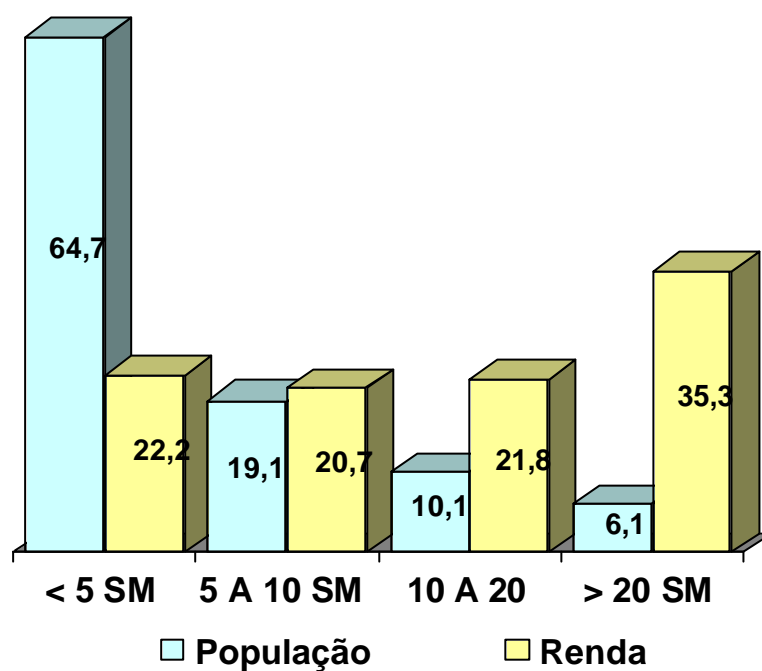


GRÁFICO 4 - População x renda.

FONTE - IBGE-PINAD 2000

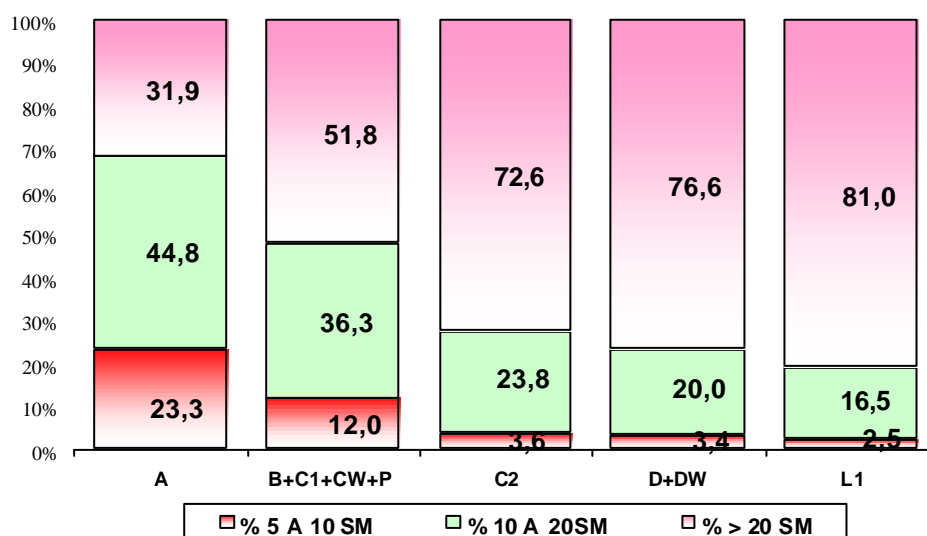


GRÁFICO 5 - Distribuição de renda por segmento.

FONTE - NCBS 2000

Nos últimos doze meses, a produção industrial havia aumentado em 6,9%, sendo liderada pelo crescimento de bens de capital para uso industrial (+19,2%), o que indicava uma ampliação da capacidade produtiva. Houve também um grande crescimento do consumo de bens duráveis, estimulado pela expansão do crédito e redução da taxa de juros, num ambiente de crescimento do emprego e da renda. As operações de financiamento favoreciam especialmente a venda de veículos, cuja produção, no período janeiro/fevereiro 2001, havia crescido 9,3%, em relação ao mesmo período do ano anterior. As pressões sobre os preços oriundas do repasse aos preços domésticos da recente desvalorização do Real, do crescimento da massa salarial, do esgotamento da capacidade instalada em alguns setores e da revisão para cima no reajuste previsto de energia elétrica.

As perspectivas eram de desaceleração no ritmo de crescimento da demanda em função da instabilidade política, da volatilidade do mercado financeiro e das condições econômicas nos Estados Unidos, Japão e Argentina, apresentadas no início de 2001. Esse novo cenário se refletiu no Índice de Confiança do Consumidor – ICC – calculado pela Federação do Comércio de São Paulo que, em março de 2001, reduziu-se em 3,6%. Mesmo nesse cenário, o crescimento do PIB, em 2001, dava sinais de ficar em torno de 4%.

#### 4.1.2 Montadoras no Brasil

O mercado automobilístico brasileiro vem se tornando cada vez mais competitivo exigindo reações rápidas para atender aos anseios dos clientes. O cliente se depara hoje com uma enorme oferta de produtos com características variadas, tanto nacionais como importados. Novos produtos têm surgido a cada ano e com novas tecnologias constantemente agregadas.

Ao contrário do que acontecera no passado, as montadoras brasileiras de automóveis apresentam seus novos produtos praticamente no mesmo momento em que são lançados nas matrizes. A grande facilidade de acesso à informação tem criado clientes cada vez mais exigentes, com alto nível de conhecimento e instrução, ciente de seus direitos, com estilo de vida globalizado, com pouco, muito pouco tempo, um novo consumidor.

A estabilização da economia permite que os clientes acompanhem os preços dos produtos, podendo fazer uma projeção de compra futura, permitindo, também, uma minuciosa análise dos modelos existentes no mercado.

Outro reflexo da estabilização se refere às taxas de juros, que vêm sendo reduzidas proporcionando a um maior número de pessoas comprar um modelo 0 Km, com prestações e planos de financiamento bastante flexíveis. Agressivas ações de varejo (bônus, taxas subsidiadas, conteúdos grátis) têm sido uma constante no mercado, resultando no direcionamento do cliente para um produto superior ao que desejava, atraído pelas vantagens.

Isso ficou claro em recentes pesquisas realizadas em que o preço apareceu como primeiro fator considerado no momento da compra em contraste com anos anteriores quando o preço era a terceira razão de compra, sendo a primeira o *design* do produto.

Os *New Comers*, novos entrantes, têm apresentado agressivas estratégias, buscando firmar imagem no mercado. A Renault é um exemplo. Busca fortalecer sua marca como montadora de veículos seguros e apresenta preços competitivos. A PSA do Brasil, aliança entre Citroën e Peugeot, primeiro trouxe veículos importados a preços competitivos e, hoje, já monta veículos nacionais, com alto índice de peças brasileiras e até desfruta de liderança em alguns segmentos do mercado.

Em 2001, a indústria automobilística apresentou uma capacidade instalada de 2.833.000 de unidades ano (Jornal Estado de São Paulo, 02.07.02). A produção para o mercado interno e exportação.

#### 4.1.3 História das montadoras no Brasil – Breve histórico

Em 1907, uma empresa que se dedicava à fabricação e reparos em carruagens de tração animal, Luiz Grassi & Irmãos, montou e colocou em funcionamento, em São Paulo, um Fiat.

Em 1919, chegou ao Brasil a primeira indústria automobilística, a Ford Motors, instalando-se em São Paulo com 12 funcionários. O primeiro projeto era a montagem do famoso modelo T, aqui apelidado de *Ford Bigode* e, já no ano seguinte, eram montados os primeiros caminhões.

Seis anos depois, em 1925, foi a vez de a General Motors instalar-se na capital paulista. Veio com um capital de 2 mil contos de réis e, logo de início, tinha capacidade para montar 25 carros por dia.

A partir daí, o desenvolvimento do setor automobilístico foi crescendo a cada dia. Para se ter uma idéia, apenas em 1953, três novas indústrias chegaram ao Brasil: Volkswagen, Agrale e Mercedes Benz.

A Agrale, no Rio Grande do Sul, veio com seu primeiro motor a diesel e com a produção de tratores, caminhões, ciclomotores e motocicletas.

A Volkswagen, instalada em São Bernardo do Campo (SP), produziu seu primeiro veículo no País, uma Kombi, e o primeiro sedã 1200.

A Mercedes-Benz do Brasil S.A. deu início à construção do parque industrial de São Bernardo do Campo (SP) equipando os caminhões importados com pneus, baterias, estofamento, escapamento e polimento da pintura. Uma das principais utilizações dos produtos que saíam dessa linha eram os veículos para lotação, montados sobre os chassis de caminhões leves de seis toneladas.

Em 1957, a Scania é instalada no Brasil atraída pelo esforço brasileiro na implantação de uma indústria automobilística e pelo grande potencial do mercado local de caminhões.

Em janeiro de 1958, é a vez da Toyota do Brasil instalar-se em São Paulo para produzir utilitários nas versões jipe e camioneta de carga dotados de motor movido a diesel e tração nas quatro rodas.

Na década de 70, o envolvimento dos italianos com os brasileiros de fato se consolida e a Fiat entra de vez no mercado do País.

Os tópicos 4.1.4 e 4.1.5 relatam um breve histórico das montadoras Fiat e GM, respectivamente, por se tratar, no estudo de pesquisa, dos produtos Fiat Uno e GM Celta.

#### 4.1.4 A montadora Fiat no Brasil

Apesar de ter sido inaugurada em 1976 (informativo Fiat, 2002), a Fiat Automóveis começou a traçar sua história em nosso país no princípio da década de 70, quando o então governador eleito de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat .



O objetivo principal das negociações era incentivar a maior indústria automobilística italiana a realizar novos investimentos (a Fiat Allis havia se instalado em Contagem, no final da década de 60) em um pólo industrial emergente, muito bem localizado e com excelente potencial.

A partir daí, Fiat e Minas davam a largada para uma parceria de sucesso que está completando 25 anos, contados a partir da inauguração da fábrica de Betim pelo presidente Ernesto Geisel. Uma história que, em seus primórdios, foi marcada pelo pioneirismo (primeira montadora a construir uma indústria fora do eixo Rio - São Paulo) e pela agilidade da empresa na construção, em tempo recorde, de uma fábrica moderna e totalmente adequada à realidade do mercado brasileiro.

Em 1970, o governador do Estado de Minas Gerais, Rondon Pacheco, dava o pontapé inicial nas suas negociações com a presidência da Fiat para a instalação de uma fábrica de automóveis no estado e, conseqüentemente, a formação de um grandioso parque industrial.

Um ano depois, Minas Gerais já recebia diversas missões técnicas da Fiat que, assistidas por representantes de órgãos estaduais de fomento e industrialização, avaliaram criteriosamente o verdadeiro potencial do estado.

Em julho de 1972, uma nova visita técnica da Fiat chega ao País. É assinada a carta preliminar de intenções entre a Fiat e o governo mineiro. No final desse mesmo ano, o ministro da Indústria e Comércio, Pratini de Moraes, apresenta ao vice-presidente da Fiat, Francesco Rotta, o Programa Especial de Exportações, sugerindo a adesão da empresa.

Em março de 1973, em solenidade realizada no Palácio da Liberdade, Rondon Pacheco, Pratini de Moraes e o presidente da Fiat, Giovanni Agnelli, presidem a assinatura do Acordo de Comunhão de Interesses entre o governo e a Fiat que viria a ser aprovado, um mês depois, pela Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Em julho, é constituída a Fiat Automóveis S/A, com a eleição do engenheiro Adolfo Neves Martins da Costa para a presidência da empresa.

Desde o princípio da construção de sua fábrica em Betim, em junho de 1974, a Fiat já surpreendia o País. Em apenas dois anos, a empresa italiana colocou em perfeitas condições de funcionamento uma indústria automobilística com uma área coberta de 350 mil metros quadrados (2.245.000 metros quadrados de área total), quebrando, pelo menos, dois recordes: o de espaço de tempo necessário para a conclusão de um serviço *faraônico* de terraplanagem (apenas cinco meses para

escavação de 12 milhões de metros cúbicos de solo e 522 mil metros cúbicos de rocha), e o do prazo entre o começo da obra e o início da produção.

O projeto da fábrica Fiat Automóveis foi elaborado pela Fiat *Engineering – Construzioni Inspianti S.p.A.* e realizado integralmente pela Ecibra – Engenharia Civil Industrial S.A. Sob o ponto de vista arquitetônico e paisagístico, o tratamento horizontal das fachadas, a estrutura interna das áreas produtivas e, especialmente, dos locais de serviço e escritório foram desenhados com a finalidade de integrar a fábrica ao ambiente, respeitando as necessidades operacionais e tecnológicas.

A inauguração da Fiat Automóveis, primeira indústria automobilística de Minas Gerais, aconteceu no dia 9 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat Giovanni Agnelli, do governador Aureliano Chaves e de diversas outras autoridades. A consolidação da empresa italiana próxima à capital mineira representava o processo de descentralização industrial no País. São Paulo deixava de ser monopólio das indústrias automotivas, concedendo a Minas uma rápida arrancada para o desenvolvimento.

Nesse mesmo dia, a Fiat iniciava a produção em série do Fiat 147 (apresentado ao público o salão do Automóvel do mesmo ano) que, segundo estudos de mercado, era o carro ideal para o Brasil. Derivado do Fiat 127 italiano, o 147 teve uma produção inicial de 20 mil veículos por ano (em 1981, a produção chegaria a 200 mil veículos por ano). A proposta da empresa era disponibilizar para o consumidor brasileiro um veículo moderno, familiar e econômico, destinado às classes A e B.

Paralelamente à produção do 147, a Fiat apresentava, no dia da inauguração, o protótipo movido a álcool do mesmo modelo. O projeto pioneiro, desenvolvido em uma parceria Brasil – Itália, agradou em cheio ao presidente Geisel que acabava de lançar o programa Proálcool, visando combater a falta de gasolina gerada pela crise mundial do petróleo. O Fiat 147 a álcool, carinhosamente apelidado de *Cachacinha*, foi o principal avanço tecnológico das indústrias automobilísticas instaladas no Brasil, na década de 70.

Quando decidiu construir sua fábrica no Brasil, a Fiat Automóveis causou reboleio entre os estados brasileiros. Os mais pessimistas afirmavam que seria loucura instalar um complexo automobilístico em Minas Gerais. Apesar da localização estratégica e da potencialidade do estado, poderia se esperar muito pouco em termos de crescimento industrial.

A primeira ligação rodoviária de Belo Horizonte com centros mais desenvolvidos havia ocorrido na década de 50 e naquele ano de 1976, quando o Brasil dava a sua primeira arrancada para um crescimento acelerado, a capital de Minas Gerais era uma cidade completamente ilhada.

Nessa época, o desenvolvimento industrial concentrava-se no eixo Rio - São Paulo, e Minas ainda mantinha-se ausente, funcionando apenas como fornecedora de mão-de-obra e matérias-primas a esses centros mais dinâmicos da economia nacional.

Para se ter uma idéia, a região da Grande São Paulo, Santos, Rio de Janeiro, Niterói e Vale do Paraíba, equivalentes a 0,5% do território brasileiro, correspondiam a 60% da produção industrial do Brasil. A participação do Estado de São Paulo na renda interna industrial aumentava a cada ano.

Era urgente a mudança de rumo, e o Governo Federal passou a incentivar uma política de descontração, estimulando o desenvolvimento regional.

A Fiat chegou para inaugurar uma nova fase e gerou grandes avanços. O desejo de crescimento dos mineiros uniu-se à capacidade e ao estilo de trabalho da empresa. O resultado é que Minas Gerais, contrariando todas as previsões, transformou-se no segundo pólo industrial do País. E, desde a instalação da fábrica em Betim, a empresa vem revolucionando o mercado automobilístico brasileiro.

A Fiat mostra hoje que sua implantação gerou profundas mudanças no ambiente sócioeconômico da região em que se instalou, contribuindo efetivamente para o crescimento do estado. De uma economia essencialmente baseada na agropecuária e mineração, Minas Gerais avançou rapidamente para a categoria de estado industrializado.

De uma cidade pacata, próxima à capital do estado, com características de interior e carente de infra-estrutura, Betim transformou-se num pólo que garantiu para Minas investimentos que superam a cifra de milhões em moeda nacional.

Ao longo desses 25 anos de funcionamento, a Fiat não apenas elevou o nível do trabalhador da região, por meio de atividades de treinamento, mas também contribuiu efetivamente para a solução dos principais problemas da cidade, integrando-se com a comunidade.

Até 1976, Betim não dispunha de uma atividade definida e forte. Com cerca de 37 mil habitantes, a cidade tinha um comércio que sofria com a concorrência da capital e quase metade da população vivia nas áreas rurais.

Com a implantação da Fiat, o município investiu fortemente na busca de bases econômicas capazes de aumentar a receita e provocar crescimento. O início da construção da fábrica era o exemplo que faltava para estimular a chegada de novas indústrias.

As mudanças foram ocorrendo rapidamente com grande crescimento na oferta de empregos, na arrecadação de impostos e melhoria das condições de vida. O aumento da população, hoje de 280 mil habitantes, exigiu uma nova estruturação do município. Duas décadas após o início da produção, fica evidente a participação da empresa no crescimento e progresso na cidade.

Desde sua criação, a Fiat não para de investir no Brasil. Uma prova disso é a ampliação da capacidade de produção que passou dos 200.000 veículos iniciais para os 270.000 atuais. Números que colocam a montadora em primeiro lugar entre as empresas exportadoras da indústria automobilística brasileira.

Em menos de 10 anos de atividades no Brasil, a Fiat Automóveis já havia se transformado no maior exportador privado do País, emprestando significativa contribuição à balança comercial.

Milhares de unidades são embarcadas, todos os meses, para os mais variados destinos: Europa, América Central, América do Sul, África, Ásia e Oriente Médio.

Além de ser fundamental para o processo de industrialização do Estado de Minas Gerais, a Fiat também desempenhou um grande papel para o desenvolvimento do Brasil. Sua atuação se confirma na presença de seus concessionários que solidificam cada vez mais a imagem de uma empresa competitiva no mercado nacional e internacional.

Uma rede que no início, era formada por cem concessionárias localizadas na região centro – sul e sul, hoje conta com 389, espalhadas por todas as partes do País e formam o principal elo de ligação entre a fábrica e os consumidores.

#### 4.1.4.1 Fiat Automóveis - Acontecimentos históricos

**1973** - Assinatura do Acordo de Comunhão de interesses entre o Governo de Minas Gerais e a FIAT constituindo a FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

**1976** - Inaugurada a montadora da FIAT AUTOMÓVEIS S.A. em Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte. É lançado na ocasião o 147L no Salão do Automóvel, em São Paulo.

**1977** - Lançamento de novas versões do 147: GL, PICK-UP e FURGONETA. E no mesmo ano a FIAT foi pioneira, no Brasil, da produção de pick-up derivada de automóvel.

**1978** - O engenheiro Silvano Valentino assume a Superintendência da empresa.

São lançadas as versões 147 GLS e 147 RALLYE, e o novo motor 1.300 centímetros cúbicos de cilindradas.

**1979** - Lançamento comercial do 147 a álcool.

**1980** - Lançamento do FIAT PANORAMA C e FIORINO. É restilizada a gama.

**1981** - Lançamento da nova PICK-UP FIAT. São lançadas novas versões do 147: C, CL, TOP e RACING, e FIAT PANORAMA CL.

**1982** - É lançada nova gama de produtos: SPAZIO C, CL,CLS e TR, FIORINO FURGÃO.

**1983** - É lançado o FIAT OGGI.

**1984** - Chega o UNO, nas versões S, CS e SX.

**1985** - É lançado o FIAT PREMIO.

É lançado o motor 1.500 centímetros cúbicos de cilindrada.

O UNO é eleito o *CARRO DO ANO* de 1984.

**1986** - É Lançado o FIAT ELBA, nas versões S e CS.

**1987** - A FIAT passou a deter 100% do controle acionário da FIAT AUTOMÓVEIS.

Lançamento do PREMIO S e CSL na versão de quatro portas.

Lançamento UNO 1.5R.

**1988** - O italiano Alberto Fava assume a superintendência da FIAT AUTOMÓVEIS.

Os FIAT ganham novo motor 1.500 cc, mais potente (82 cv).

É lançada nova linha dos modelos comerciais leves, derivados do UNO: UNO FIORINO, PICK-UP e FURGONETA.

**1989** - Alguns modelos são equipados com o motor 1.600 cc.

É lançado o FIAT ELBA CLS quatro portas e neste ano comercializa um milhão de veículos.

**1990** - O engenheiro Pacifico Paoli assume a superintendência da empresa, substituindo Alberto Fava.

É lançado o UNO MILLE.

A gama de produtos FIAT é reestilizada.

O UNO torna-se o segundo carro mais vendido do mercado nacional

Três milhões de motores produzidos.

Um milhão de veículos exportados.

**1991** - Lançamento do FIAT ELBA WEEKEND.

Lançamento do UNO MILLE BRIO.

Completam-se dois milhões de carros montados em Betim.

Lançamento do TEMPRA, em Aruba.

**1992** - O UNO é eleito, pela segunda vez, o *CARRO DO ANO* de 1991.

São lançados os modelos 1.5 com injeção eletrônica de combustível, equipando os PREMIO S e SL, os UNO S e CS, e ELBA WEEKEND duas e quatro portas.

Lançamento do TEMPRA COUPÊ - duas portas.

Lançamento UNO MILLE ELECTRONIC.

10.000 Tempras produzidos.

**1993** - Lançamento do TEMPRA 16V.

Lançamento do MILLE ELECTRONIC (popular).

Lançamento do UNO 1.6R mpi.

Lançamento do TIPO.

Lançamento da ALFA ROMEO 164.

É apresentada nova linha de comerciais leves.

São lançados CONFIAT e SCUDERIA ALFA.

É conferido à Fiar o prêmio *Excelência Empresarial* da Fundação Getúlio Vargas.

A Fiat é eleita pela Revista Exame a *Empresa do Ano*.

**1994** - Lançamento do UNO ELX - quatro portas.

Lançamento do UNO TURBO i.e.

Lançamento da LINHA TEMPRA 95 - Incluindo TEMPRA TURBO.

Lançamento do TIPO 2.0 i.e SLX .

Lançamento da ALFA ROMEO 164 com air- bag.

Lançamento do UNO ELX duas portas.

Lançamento do TEMPRA S.W. 2.0 i.e. SLX.

Lançamento do Tipo 16 V.

Lançamento do Tempra Stile.

Lançamento da Duna 1.6 i.e.

Lançamento da Elba 1.6 i.e.

400 mil unidades produzidas do Uno Mille - Agosto 1994

Lançamento do Cartão FIAT MASTERCARD

A Fiat é reeleita pela Revista Exame a *Empresa do Ano* no setor automotivo.

**1995 -** TEMPRA TURBO - *O Eleito do Ano* - Revista Quatro Rodas.

Lançamento da PICK-UP TREKKING.

Lançamento da linha UNO'96 - Julho - incluindo MILLE EP.

Lançamento do FIAT COUPÉ.

Pelo terceiro ano consecutivo, a FIAT AUTOMÓVEIS é eleita a *Empresa do Ano* no setor automotivo.

Lançamento do ALFA ROMEO 155 - Elegant e Super.

Lançamento da LINHA TEMPRA' 96.

Lançamento do TIPO 1.6 mpi

**1996 -** Lançamento do ALFA ROMEO 145 e SPIDER

Lançamento do FIAT PALIO 1.5 e 1.6 16v

Comemoração dos 20 anos de início de produção da Fiat Automóveis

Lançamento do FIAT PALIO 1.0

Programa AUTONOMY para deficientes físicos.

Lançamento do MILLE SX

Lançamento da nova linha de comerciais leves.

Lançamento do Tempira SX, HLX, Turbo Stile e AUTONOMY.

**1997 -** Lançamento do Fiat Palio Weekend 1.5, 1.6, Stile e Sport

Lançamento da linha MILLE '98 - SX e YOUNG

Lançamento do FIAT SIENA, produzido em Córdoba (Argentina)

A FIAT é apontada por pesquisa da revista Exame como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil

**1998 -** Lançamento da Alfa 145/ MY 98

Lançamento do FIAT Marea e FIAT Marea Weekend

Chega-se à marca de dois milhões de carros exportados desde a inauguração da montadora, marca recorde no Brasil.

A Fiat Automóveis sai na frente mais uma vez e coloca no mercado o primeiro veículo brasileiro a álcool com motor de 1.000 cm<sup>3</sup> de cilindrada (Uno Mille SX e Young e Palio 1.0 EX, Palio EDX)

Lançamento do Siena 6 Marchas

Lançamento da Alfa 156.

Lançamento da Pick-up Fiat Strada, completando a família 178

Lançamento dos Ducatos Maxi, Minibus, Combinato e 15 lugares.

Fiat Marea é eleito *Carro do Ano* pela revista Auto Esporte.

Lançamento do Fiat Marea Turbo e Fiat Marea Weekend Turbo

**1999 -** Lançamento da Pick-up Strada Cabine Estendida

*Avant-première* do projeto cultural Retrato do Brasil

Fiat mundial completa 100 anos

Lançamento do Palio Adventure – versão off road do Palio Weekend

Lançamento do Brava

Lançamento do Fiat Marea 1.8.

Lançamento do Palio Citymatic – o primeiro carro popular com embreagem automática

**2000-** Lançamento do Fiat Brava HGT 1.8

Lançamento do Motor Fire 1.3 16V

É lançado o Mille Smart

A Fiat Automóveis é eleita *Melhor Empresa do Setor Automotivo* pela revista Exame

É lançado o Marea 2.4 20V de 5 cilindros, o maior motor da categoria de um modelo produzido no Brasil

Gianni Coda é eleito líder empresarial do setor automotivo por leitores da Gazeta Mercantil

O Uno Mille completa dez anos

Prêmio Marketing Best (Motor Fire)

A Fiat Automóveis é eleita a melhor empresa para se trabalhar no Brasil pelo *Guia Exame As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar*.

Inauguração da Fábrica de Motores Fire.

Lançamento da Nova Família Palio

Inauguração da Fábrica Iveco Fiat, em Sete Lagoas.

Lançamento do Ducato Nacional.

Novo Palio é eleito *Carro do Ano* pela Revista Auto Esporte.

O case Novo Palio (Lançamento e Veículo Automóvel) ganha Prêmio Autodata 2000

**2001-** Lançamento do Novo Palio Adventure

Lançamento do Siena 1.6 16V

Lançamento do Marea 2002 com traseira reestilizada



Lançamento do Brava 2002 com motor 1.6 16V com propulsor corsa lunga

Lançamento do Mille Fire

Lançamento da nova Pick-up Strada e Strada Adventure

25 Anos da Fiat no Brasil

Lançamento do Palio Young com motor Fire

Lançamento da Marea 2.4 Câmbio Automático

Lançamento do Doblò

Lançamento do Siena Fire 1.0 8V

A Pick up Strada é eleita, pela revista Autodata, como o melhor comercial leve de 2001

**2002-** A Fiat Automóveis lidera as vendas no mercado brasileiro em 2001

O engenheiro Alberto Ghiglieno assume a superintendência da empresa, substituindo Gianni Coda

Lançamento do Fiat Palio ELX, Fiat Palio Weekend ELX e Siena ELX adaptados com dispositivos especiais do Programa Autonomy

A Fiat completa cinco milhões de veículos comercializados no mercado brasileiro

Os Fiat Ducato e Fiorino Furgão recebem Prêmio Lótus na categoria de furgão do ano e furgão leve do ano

Lançamento do Palio Fire

Inauguração dos Centros de Mobilidade dos Detrans de Belo Horizonte (MG), Brasília (DF) e São Paulo (SP)

Lançamento do Fiat Stilo em Recife

#### 4.1.5 A montadora General Motors no Brasil

As informações transcritas a seguir foram obtidas do *Departamento de Comunicação Social* da General Motors do Brasil, informativo interno, 2002.

“Dezessete anos após sua fundação, nos Estados Unidos, a General Motors chegou ao Brasil (...) corria o ano de 1925” (Anfavea, 1994). A fábrica, inicialmente denominada de Cia. Geral de Motores do Brasil S. A e que pouco tempo depois teve a sua razão social alterada para General Motors of Brazil S.A – GMB - constava de uma pequena linha de montagem que, instalada no bairro Ipiranga, na cidade de São Paulo, montava 25 carros/dia importados dos Estados Unidos. Setenta e cinco

anos após, a GMB reúne quatro complexos: um em São José dos Campos, outro e São Caetano do Sul, um terceiro em Mogi das Cruzes, todos em São Paulo, e o quarto em Gravataí, no Rio Grande do Sul (informativo GM, 2002).

Inaugurado em 1930, o complexo de SCS é o mais antigo da GMB e de onde atualmente, saem os veículos tipo automóvel. Já o complexo de São José dos Campos (40 anos) compreende: duas fábricas de fundidos de ferro e de alumínio; uma de peças plásticas; duas fábricas de motores, família I, para alinha Corsa e família II, para as linha Vectra, Astra, S10 (pick-up) e Blazer 4 cilindros; uma fábrica de transmissões; uma fábrica de cabeçotes; uma fábrica de peças estampadas; uma de caminhões e demais veículos comerciais leves, além de conjuntos *complete Konow-down manufacturing*<sup>2</sup> –CKD- destinados para exportação. Cabe acentuar que esses dois complexos integram a primeira migração da indústria automotiva no País.

A unidade de Mogi das Cruzes, inaugurada em novembro de 1999, se dedica exclusivamente à produção de peças estampadas em aço para veículos descontinuados, e também de peças que já tenham saído das linhas regulares de montagem por causa da atualização de modelos ainda em produção. (Um Salto de Eficiência, 1999).

O complexo de Gravataí, Rio Grande do Sul, inaugurado em julho de 2000, integra a segunda migração. No caso, a denominação *complexo* resulta da associação, em condomínio fechado, entre a montadora e os seus dezesseis principais fornecedores, denominados sistemistas. O primeiro modelo da categoria dos compactos de passeio a ser produzido nessa unidade é o Celta, que preliminarmente, era referenciado pelo codinome de *Blue Macaw*, (Informativo interno GM, 2002).

## 4.2 Planejamento estratégico da Fiat Automóveis

### 4.2.1 Processo e estágios

O Processo de Planejamento de Marketing da Fiat Automóveis envolve dentre outros, os principais estágios do Processo de Planejamento Estratégico em Unidades Estratégicas de Negócios (MATTAR E SANTOS, 1999).

---

<sup>2</sup> complete *konow-down manufacturing* – CKD – significa partes e peças de um produto.

Nessa etapa da pesquisa, deve-se demonstrar apenas a associação do processo de Planejamento Estratégico de Marketing da Fiat Automóveis com o da bibliografia pesquisada, não se aprofundando na elaboração das estratégias por serem de interesse confidencial da empresa.

Abaixo são descritas as etapas principais do processo de Planejamento Estratégico de Marketing da Fiat Automóveis:

- definição da missão do negócio;
- análise dos ambientes interno e externo a unidade de negócio;
- fixação de objetivos;
- formulação de estratégias;
- formulação de programas de ações;
- alocação de recursos;
- definição de medidas de desempenho para controle;
- elaboração de projetos de resultados.

### 4.3 O Caso Fiat Uno Mille Smart

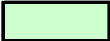
A Fiat, que sempre se caracterizou por criar produtos de excelente relação custo/benefício, espaço interno e *design* inovador, vem se aprimorando em uma incansável batalha para ser competitiva em diferenciação, despertando o interesse dos clientes, oferecendo, ainda, tecnologia de ponta, segurança, consciência ecológica e desenvolvendo maneiras de aperfeiçoar cada vez mais seu relacionamento com os clientes.

#### 4.3.1 Segmento de mercado

No Brasil, existe a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA -, que tem acordos com as montadoras associadas, mas não exige um padrão de divisão de mercado. Cada montadora segmenta seus produtos e clientes da melhor maneira que lhe convier. Na Fiat, o portfólio de produtos é compartilhado analisando-se a distribuição no País, da seguinte forma apresentada no QUADRO 3:

**QUADRO 3**  
Segmentação de mercado da Fiat Automóveis.

2001		2001	
Automóveis		Comerciais Leves	
SEG. A	Pequenos $\leq$ 1.000 cc. (Uno / Palio 1.0)	SEG. I	Jeep + SUV
SEG. B	Pequenos $\geq$ 1.000 cc. (Palio)	SEG. 1	Furgões Pequenos (Uno Furgão / Fiorino/Doblò)
SEG. C1	Médios Pequenos (Siena)	SEG. PI	Pick-ups Pequenas (Strada)
SEG. C2	Médios (Brava, Stilo)	SEG. Pm	Pick-ups Médias
SEG. CW	SW Pequenas (Palio Week)	SEG. Pp	Pick-ups Grandes
SEG. D	Médios Grandes (Marea / Alfa 156)	SEG. 2m	Furgões Médios
SEG. DW	SW Grandes (Marea Week)	SEG. 2p	Furgões Grandes (Ducato)
SEG. E	Superiores (Alfa 166)		
SEG. G	Luxo		
SEG. H	Esportivos/Cabrios		
SEG. L0	MPV Pequenos		
SEG. L1	MPV Médias		
SEG. L2	MPV Grandes		
SEG. P	Passageiros Pequenos (Doblò) (Derivados dos Furgões Pequenos)		

 Segmentos onde a Fiat não participa.

FONTE - Planejamento estratégico da Fiat Automóveis, 2001.

O Uno Mille Smart é um veículo pequeno de 1.000cc, concorrendo, dessa forma, no SEG A. Este segmento tem o maior peso no mercado brasileiro de automóveis.

Em 2001, deteve 59,1% de todo o mercado de automóveis. O Brasil se tornou o país dos carros populares de 1.000cc devido à menor alíquota de IPI imposta a essa motorização, conforme comprova o gráfico 2, apresentado anteriormente.

Buscando aproveitar o menor imposto, a Fiat foi a primeira montadora a acreditar nos modelos 1.0, sendo seguida pelas demais alguns anos mais tarde. Com o passar dos anos, investiu-se muito no desenvolvimento de motores e de carros 1.0.

A Fiat se diferenciou por ser a primeira a oferecer ar condicionado, acionamento elétrico de vidros e trava elétrica das portas para os motores 1.0, fazendo com que os clientes migrassem dos segmentos mais caros para o segmento A, para um carro consequentemente mais equipado.

Hoje, a Fiat, com dois representantes nesse segmento de mercado, o Fiat Uno e o Fiat Palio, trava forte luta para manter a liderança contra VW Gol 1.0, GM Celta e Corsa 1.0 e Peugeot 206 1.0, seus principais concorrentes.

## 4.4 Apresentação e análise dos dados

### 4.4.1 Identificação e descrição das estratégias de lançamento do Uno Mille Smart.

A FIG.6, descreve o fluxo da operação de lançamento do Uno Mille Smart, apresentando o meio de comunicação utilizado:

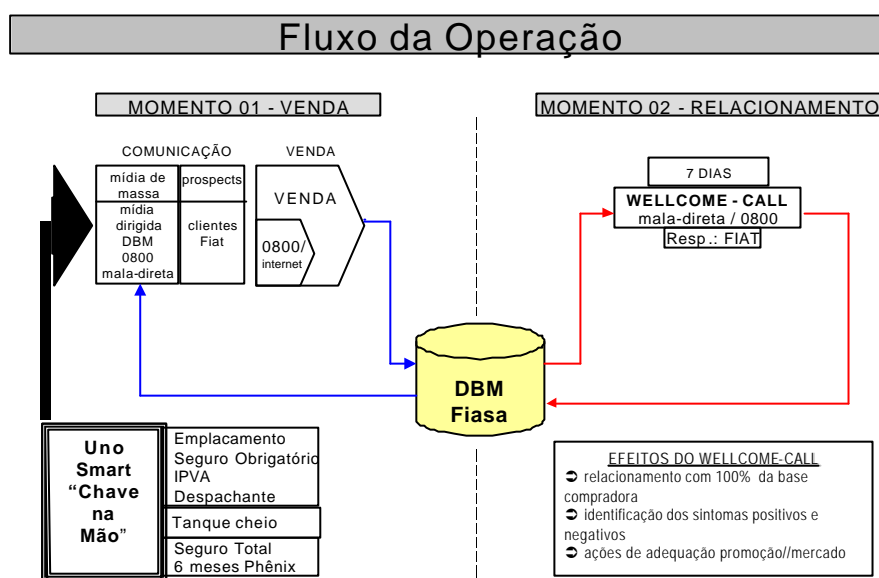


FIGURA 6 - Fluxo da operação do lançamento do Uno Mille Smart

FONTE - Planejamento estratégico da Fiat Automóveis, 2000.

### 4.4.2 Estratégia de inovação no produto

Em março de 2000, a Fiat Lançou o Fiat Uno Mille Smart, para reforçar a competitividade e defender a liderança no segmento A. O modelo representaria a real opção *popular* do mercado, tendo como básicas as seguintes características:

- verdadeiro cinco lugares mais bagagem;
- veículo mais barato do Brasil;
- menor custo e maior facilidade de manutenção;
- economia de combustível;
- Oferta de um nível de acabamento, equipamentos alinhados à concorrência;

- veículo mais vendido.

O conceito *Mille Smart*: é evidenciar, por meio de alterações significativas, a importância que o Uno representaria para a Fiat, repassando ao cliente a confiança na continuidade do modelo.



FIGURA 6 - Identificação traseira: MILLE SMART

FONTE - Leo Burnett Agência de Publicidade.

#### 4.4.2.1 Comparativo Uno Mille Smart x Celta

Fiat Uno Mille Smart

GM Celta



FIGURA 7 - Fotos Uno Mille Smart X GM Celta

FONTE - Leo Burnett Agência de Publicidade.

**QUADRO 4**  
Comparativo com o principal concorrente.

UNO	CELTA
Volante a quatro raios e painel na cor cinza com porta-objetos na parte superior, fácil manuseio dos comandos e uma ótima visualização do quadro de instrumentos.	Volante a dois raios, acionamento elétrico dos vidros (acessório) posicionados no console central.
Portas com acabamento em tecido, puxadores bem posicionados, acionamento elétrico dos vidros (opcional) de fácil acesso.	Painel de porta em plástico injetado, com puxador incorporado e a identificação do local do acionamento manual do vidro.
Porta-malas: 290 litros	260 litros

FONTE - Material de ponto de venda treinamento comercial Fiat, 2000.

#### 4.4.2.2 Espaço interno

O Celta é treze centímetros maior que o Uno, porém, basta entrar no carro, para ver que o espaço interno do Uno é muito maior, principalmente para quem ocupar o banco traseiro.

No Uno, todo o projeto tinha em conta que espaço para as pessoas se acomodarem confortavelmente, tanto nos bancos da frente quanto nos bancos de trás, era prioridade. A posição para dirigir é privilegiada. Bancos em posição elevada e ampla visibilidade dão ao motorista total controle do veículo, com conforto e segurança.

Apresenta um volante com excelente empunhadura e várias opções para apoio das mãos, conforto para manobrar o volante sem incomodar o posicionamento das pernas, principalmente quando é necessário manobrar o volante e os pedais simultaneamente.

Vantagens do Fiat Uno:

- grande espaço interno;
- ampla visibilidade (grande área envidraçada);

- ótima posição para dirigir (bancos em posição elevada);
- pneu sobressalente no vão do motor (fácil manuseio);
- excelente nível de confiabilidade;
- comprovada economia;
- baixo custo de manutenção;
- opções dobradas na hora de escolher a cor do carro;
- Uno quatro cores lisas;
- Celta duas cores lisas;

E o principal, na data do lançamento o preço era:

Uno                    R\$ 12.040,00;

Celta                  R\$ 13.390,00;

A nova versão do Uno se caracteriza pela modificação e inclusão de itens que o diferenciam esteticamente tanto a parte externa quanto a interna.

#### 1. EXTERNA:

- nova grade dianteira;
- adoção de calotas integrais com desenho exclusivo;
- nova ponteira do escapamento;
- modificada a maçaneta da tampa traseira resultando em contornos mais suaves;



FIGURA 8 - Nova frente Uno Mille Smart

FONTE - Leo Burnett Agência de Publicidade.



## 2. INTERNA

- novos tecidos;
- configurações específicas dos bancos (novas costuras, espumas);
- *Plancia*<sup>3</sup> com coloração cinza;
- quadro de instrumentos com coloração diferenciada (fundo cinza / instrumentos azuis);
- recobrimento do extintor de incêndio;
- novo volante de quatro raios.



FIGURA 9 - Novo interior Uno Mille *Smart*

FONTE - Leo Burnett Agencia de Publicidade.

### 4.4.3 Estratégia de valor agregado

No lançamento do Uno Mille *Smart*, foi apresentada uma estratégia de valor agregado ao produto incluindo, gratuitamente ao preço do carro, um pacote de serviços que permitia aumentar o valor percebido na ótica do cliente: custo x benefício. Esse pacote de serviços consiste em: licenciamento do veículo (IPVA, seguro obrigatório, emplacamento, despachante), seguro total por seis meses grátis,

---

<sup>3</sup> *Plancia* significa painel de instrumentos.

tanque de combustível cheio no momento de receber o veículo na concessionária. E tudo isso apresentado numa oferta caracterizada pela agressividade.

A TAB. 1 demonstra a estimativa de investimento projetada para o lançamento do Uno Mille Smart:

TABELA 1

Estimativa de investimentos para o lançamento do Uno Mille Smart.

Lançamento Uno Mille <i>Smart</i> Estratégia “Chave na Mão”	
Estimativa de investimentos	Custos
1) Ipva, Seguro Obrigatório, emplacamento, despachante:	1) R\$ 537,00
2) Tanque cheio - 50 litros	2) R\$ 65,00
3) Seguro Total Phenix (seis meses)	3) R\$ 350,00 / 215,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 817,00</b>

FONTE - Diretoria comercial – Fator serviço – Fiat Automóveis.

O valor percebido pelo cliente era de R\$ 1.195,00 (um mil, cento e noventa e cinco reais), associando todos os benefícios que o pacote *Smart* oferecia. O período da promoção foi de dois meses (abril/maio 2001), com possibilidade de prorrogação do prazo, utilizando bônus de *sostegno*<sup>4</sup> para custear os benefícios oferecidos aos clientes compradores do novo Uno, envolvendo parceria com a rede de concessionária, Seguradora Phenix e Grupo Fiat.

---

<sup>4</sup> *Sostegno* traduz-se por apoio.

#### 4.4.4 Estratégia de comunicação

Foram enviadas 300 mil malas-diretas a clientes e potenciais clientes com perfil Mille, chamando-os para conhecer a promoção *chave na mão*. O resultado superou as expectativas.

A mensuração dos resultados é demonstrada na TAB.2 e TAB.3:

TABELA 2

Mensuração dos resultados da mala-direta Mille na mão

##### ACÇÃO MILLE SMART

Grupos	Qtde	% Particip.	Peça	Mailing	Custo da Ação	Retorno	% Retorno
1 - FIAT	247	0,17%	R\$92,63	R\$8,75	R\$101,37	9	0,23%
2 - FIAT	893	0,60%	R\$334,88	R\$31,63	R\$366,51	31	0,79%
3 - FIAT	2.235	1,49%	R\$838,13	R\$79,16	R\$917,29	71	1,81%
4 - FIAT	5.380	3,60%	R\$2.017,50	R\$190,56	R\$2.208,06	213	5,42%
5 - FIAT	11.206	7,49%	R\$4.202,25	R\$396,92	R\$4.599,17	411	10,45%
6 - FIAT	13.520	9,04%	R\$5.070,00	R\$478,88	R\$5.548,88	431	10,96%
7 - FIAT	9.425	6,30%	R\$3.534,38	R\$333,83	R\$3.868,21	396	10,07%
8 - FIAT	1.424	0,95%	R\$534,00	R\$50,44	R\$584,44	72	1,83%
9 - FIAT	437	0,29%	R\$163,88	R\$15,48	R\$179,35	24	0,61%
10 - FIAT	56	0,04%	R\$21,00	R\$1,98	R\$22,98	1	0,03%
11 - FIAT	89.821	60,05%	R\$33.682,88	R\$3.181,46	R\$36.864,33	2.070	52,63%
12 - FIAT	14.924	9,98%	R\$5.596,50	R\$528,61	R\$6.125,11	204	5,19%
<b>TOTAL</b>	<b>149.568</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$56.088,00</b>	<b>R\$5.297,70</b>	<b>R\$61.385,70</b>	<b>3.933</b>	<b>100,00%</b>
1 - DI TA	12.149	8,44%	R\$4.555,88	R\$971,92	R\$5.527,80	44	12,22%
2 - DI TA	29.813	20,70%	R\$11.179,88	R\$2.385,04	R\$13.564,92	76	21,11%
3 - DI TA	11.430	7,94%	R\$4.286,25	R\$914,40	R\$5.200,65	23	6,39%
4 - DI TA	6.268	4,35%	R\$2.350,50	R\$501,44	R\$2.851,94	20	5,56%
5 - DI TA	12.895	8,95%	R\$4.835,63	R\$1.031,60	R\$5.867,23	43	11,94%
6 - DI TA	28.638	19,89%	R\$10.739,25	R\$2.291,04	R\$13.030,29	68	18,89%
7 - DI TA	20.155	14,00%	R\$7.558,13	R\$1.612,40	R\$9.170,53	35	9,72%
8 - DI TA	7.915	5,50%	R\$2.968,13	R\$633,20	R\$3.601,33	26	7,22%
9 - DI TA	14.258	9,90%	R\$5.346,75	R\$1.140,64	R\$6.487,39	4	1,11%
10 - DI TA	490	0,34%	R\$183,75	R\$39,20	R\$222,95	21	5,83%
<b>TOTAL</b>	<b>144.011</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$54.004,13</b>	<b>R\$11.520,88</b>	<b>R\$65.525,01</b>	<b>360</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>293.579</b>	<b>100%</b>	<b>R\$110.092</b>	<b>R\$16.819</b>	<b>R\$126.911</b>	<b>4.293</b>	<b>100%</b>

##### Premissas

Fotolito+Criação	R\$ 0,04		
Impressão peça:	R\$ 0,09	Preço Médio do Veículo - Consum. Final	R\$15.000
postagem:	R\$ 0,25	Margem Fiat + Rede:	10%
TOTAL	R\$ 0,38	Margem Unitária:	R\$1.500

##### custo mailing

FIAT:	R\$ 35,42/mil
DataListas:	R\$ 80,00/mil

FONTE - Marketing de Relacionamento Fiat Automóveis, 2000.

TABELA 3  
Mensuração dos resultados da mala-direta Mille na mão

**AÇÃO MILLE SMART**

Grupos	Qtde	% Retorno dentro Grupo	Faturamento	Margem - FIAT	Rentabilidade	CPO	Rentabilidade por grupo
1 - FIAT	247	3,64%	R\$135.000	R\$13.500,00	R\$13.398,63	R\$11,26	R\$1.488,74
2 - FIAT	893	3,47%	R\$465.000	R\$46.500,00	R\$46.133,49	R\$11,82	R\$1.488,18
3 - FIAT	2.235	3,18%	R\$1.065.000	R\$106.500,00	R\$105.582,71	R\$12,92	R\$1.487,08
4 - FIAT	5.380	3,96%	R\$3.195.000	R\$319.500,00	R\$317.291,94	R\$10,37	R\$1.489,63
5 - FIAT	11.206	3,67%	R\$6.165.000	R\$616.500,00	R\$611.900,83	R\$11,19	R\$1.488,81
6 - FIAT	13.520	3,19%	R\$6.465.000	R\$646.500,00	R\$640.951,12	R\$12,87	R\$1.487,13
7 - FIAT	9.425	4,20%	R\$5.940.000	R\$594.000,00	R\$590.131,79	R\$9,77	R\$1.490,23
8 - FIAT	1.424	5,06%	R\$1.080.000	R\$108.000,00	R\$107.415,56	R\$8,12	R\$1.491,88
9 - FIAT	437	5,49%	R\$360.000	R\$36.000,00	R\$35.820,65	R\$7,47	R\$1.492,53
10 - FIAT	56	1,79%	R\$15.000	R\$1.500,00	R\$1.477,02	R\$22,98	R\$1.477,02
11 - FIAT	89.821	2,30%	R\$31.050.000	R\$3.105.000,00	R\$3.068.135,67	R\$17,81	R\$1.482,19
12 - FIAT	14.924	1,37%	R\$3.060.000	R\$306.000,00	R\$299.874,89	R\$30,03	R\$1.469,97
<b>TOTAL</b>	<b>149.568</b>	<b>2,63%</b>	<b>R\$58.995.000</b>	<b>R\$5.899.500,00</b>	<b>R\$5.838.114,30</b>	<b>R\$15,61</b>	<b>R\$1.484,39</b>
1 - DI TA	12.149	0,36%	R\$660.000	R\$66.000,00	R\$60.472,21	R\$125,63	R\$1.374,37
2 - DI TA	29.813	0,25%	R\$1.140.000	R\$114.000,00	R\$100.435,09	R\$178,49	R\$1.321,51
3 - DI TA	11.430	0,20%	R\$345.000	R\$34.500,00	R\$29.299,35	R\$226,12	R\$1.273,88
4 - DI TA	6.268	0,32%	R\$300.000	R\$30.000,00	R\$27.148,06	R\$142,60	R\$1.357,40
5 - DI TA	12.895	0,33%	R\$645.000	R\$64.500,00	R\$58.632,78	R\$136,45	R\$1.363,55
6 - DI TA	28.638	0,24%	R\$1.020.000	R\$102.000,00	R\$88.969,71	R\$191,62	R\$1.308,38
7 - DI TA	20.155	0,17%	R\$525.000	R\$52.500,00	R\$43.329,48	R\$262,02	R\$1.237,99
8 - DI TA	7.915	0,33%	R\$390.000	R\$39.000,00	R\$35.398,68	R\$138,51	R\$1.361,49
9 - DI TA	14.258	0,03%	R\$60.000	R\$6.000,00	-R\$487,39	R\$1.621,85	(R\$121,85)
10 - DI TA	490	4,29%	R\$315.000	R\$31.500,00	R\$31.277,05	R\$10,62	R\$1.489,38
<b>TOTAL</b>	<b>144.011</b>	<b>0,25%</b>	<b>R\$5.400.000</b>	<b>R\$540.000,00</b>	<b>R\$474.475,00</b>	<b>R\$182,01</b>	<b>R\$1.317,99</b>
<b>Total Geral</b>	<b>293.579</b>	<b>1,46%</b>	<b>R\$64.395.000</b>	<b>R\$6.439.500</b>	<b>R\$6.312.589</b>	<b>R\$29,56</b>	<b>R\$1.470,44</b>

**Premissas**

Fotolito+Criação	R\$ 0,04	
Impressão peça:	R\$ 0,09	R\$15.000
postagem:	R\$ 0,25	10%
TOTAL	R\$ 0,38	R\$1.500

custo mailing  
FIAT: R\$ 35,42/mil  
DataListas: R\$ 80,00/mil

FONTE - Marketing de Relacionamento Fiat Automóveis, 2000.



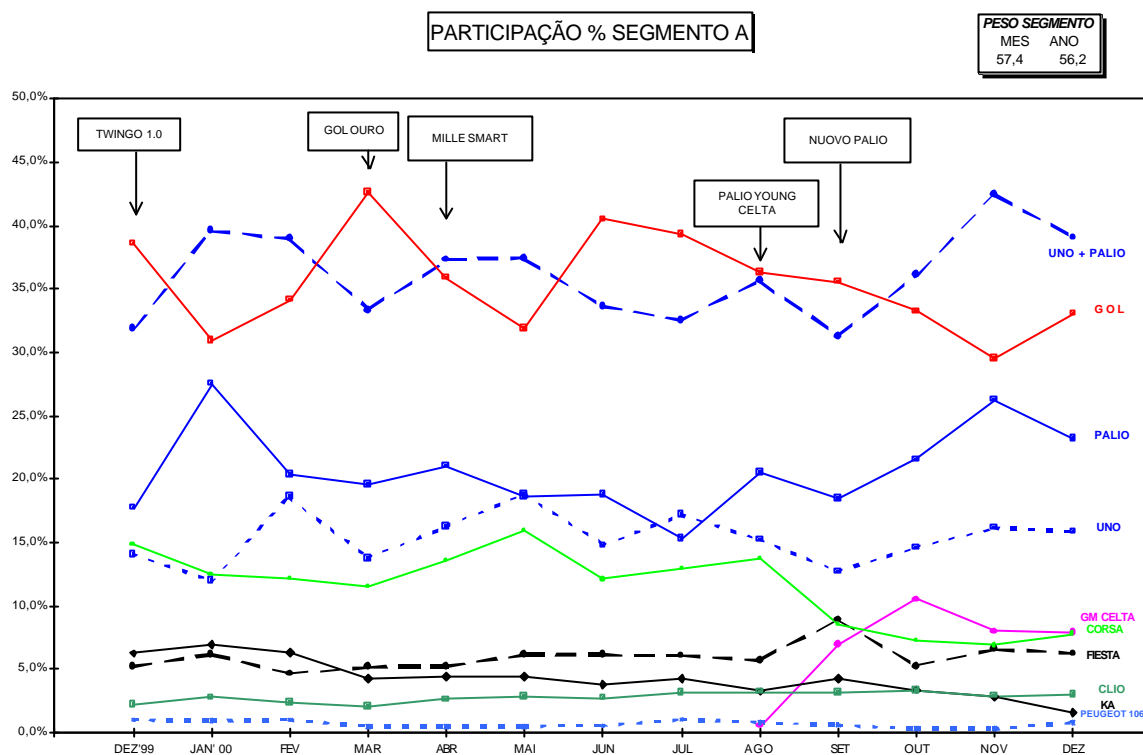


GRÁFICO 6 - Participação percentual dos veículos que compõem o segmento A.  
 FONTE - SIM, 2000.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a importância das ações estratégicas da Fiat Automóveis na inovação de um produto existente, o Fiat Uno Mille *Smart*, visando assegurar o seu posicionamento no mercado automobilístico.

A idéia principal era responder à incitante questão: qual a importância das ações estratégicas na inovação de um produto existente frente à entrada de novos produtos no mercado automobilístico. É preciso enfatizar que o estudo realizado foi extremamente interessante, sobretudo em relação à mensuração do resultado de incremento de vendas e aumento de *market share* da empresa. A pesquisa permitiu constatar, também, a importância da antecipação das ações estratégicas no lançamento do produto Uno Mille *Smart*, demonstrando que a agilidade foi um dos fatores fundamentais para manter o posicionamento e a liderança da Fiat no segmento de participação do veículo Fiat Uno.

Inicialmente, ao identificar a estratégia de *marketing* elaborada pela Fiat no lançamento do veículo Uno Mille *Smart*, constatou-se que:

1. na estratégia de inovação do produto Uno, o *Smart* cativou os clientes, comprovando seu conceito de *esperto*, ágil no trânsito, veículo característico de grandes centros urbanos, fácil de dirigir e de estacionar.
2. na estratégia de valor agregado na percepção do cliente, o pacote de serviços oferecidos se traduziu em benefícios tanto para o cliente, como para a Fiat, como para a rede de concessionárias:
  - a) para o cliente, além do valor monetário do produto, ele se beneficiou em relação ao custo de tempo e desgaste psicológico, ao retirar na concessionária seu veículo já emplacado, com seguro, toda a documentação e tanque cheio de combustível;
  - b) Para a Fiat Automóveis, o benefício garantiu incremento de vendas e aumento de *market share*, recuperando a credibilidade do consumidor em relação à longevidade do produto;
  - c) para a rede de concessionárias, o benefício se traduziu em vendas com manutenção da rentabilidade mínima e, ainda, com a possibilidade de venda de seguro.

3. a estratégia de comunicação de mídia de massa contribuiu para fortalecer a Marca Fiat no mercado, aumentando as vendas não só do Fiat Uno mas também de outros produtos Fiat. A estratégia de comunicação de marketing direto apresentou um resultado muito bom, considerando-se :
  - a) *ticket* médio em torno de R\$ 14.000,00;
  - b) nenhum outro incentivo, além da promoção *chave na mão*;
  - c) mala direta simples.

Durante a descrição da estratégia de lançamento do veículo Uno Mille *Smart*, constatou-se a mudança do foco da expectativa do mercado automobilístico em relação ao lançamento do produto concorrente GM Celta para o lançamento do Fiat Uno Mille *Smart*, verificando-se, assim, a minimização do impacto com a chegada do produto concorrente.

A apresentação dos dados mensais das vendas do Uno, da penetração de mercado do segmento estudado e da participação da Fiat, esclarece a necessidade das ações antecipadas previstas em um planejamento estratégico para manter e aumentar a competitividade, conforme mensurado.

O estudo comprova que:

1. objetivo principal da pesquisa de analisar a importância das ações estratégicas da Fiat Automóveis para a inovação de um produto existente visando assegurar o posicionamento no mercado automobilístico foi atingido com o estratagema utilizado no lançamento do Fiat Uno Mille *Smart*, demonstrando que a empresa busca sempre estar atenta ao mercado com informações em tempo real, visando a diferenciação e a inovação em seus produtos e serviços;
2. a Fiat Automóveis manteve o posicionamento no mercado automobilístico no ano de 2000, saindo na frente, provando que é competitiva tanto para as montadoras do mercado automobilístico como para os consumidores, oferecendo a todos os seus clientes o que é melhor para eles, responsabilizando-se pelo seu bem estar, pelo conforto e pela segurança para suas famílias a um menor preço. Preço este que engloba valor monetário, custo de tempo e energia e desgaste psicológico do consumidor;
3. a reconstrução do comportamento da Fiat no lançamento do Fiat Uno Mille *Smart* demonstrou que o ciclo de mudanças estratégicas de uma empresa requer um horizonte estratégico, ou seja, ao atingir-se a visão da organização, devemos



mudar a estratégia e partir para um novo processo de planejamento estratégico com um novo horizonte estratégico;

4. não há respostas universalmente corretas no campo das estratégias, mas existem orientações sugestivas e construtivas. As ameaças do ambiente externo devem ser visualizadas como oportunidades de crescimento para as empresas.

Planejamento é a capacidade desenvolvida pelas empresas para se adaptarem continuamente às mudanças ambientais. Essa capacidade não é apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas ativa, criativa e uma deliberada procura por condições que possam assegurar nichos lucrativos para os negócios da empresa.

Citação de MATTAR, 1984, p.50.

Para concluir, enfatiza-se, fundamentando-se em toda a literatura explorada e a experiência adquirida neste estudo, que a formulação de uma estratégia, por mais importante que seja, não basta para assegurar o sucesso de uma empresa. Pôde – se notar que o sucesso sugere uma íntegra visão estratégica, tendo início na missão da empresa, passando pelo seu posicionamento de mercado, terminando na estratégia, visando a transparência, na mente do consumidor, da sinergia entre a imagem institucional da empresa e a imagem de marca de seus produtos e serviços.

## 5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Pesquisas futuras poderão ser realizadas na forma de estudos de casos, para todos os outros produtos do portfólio da Fiat .

Uma outra possibilidade para estudos futuros seria a análise dos resultados das metas previstas no plano de marketing da Fiat Automóveis.

Na área de estudos econômicos, seria de grande valia um estudo voltado para o cenário macroeconômico com foco nas turbulências do mercado automobilístico.

Outra sugestão a ser desenvolvida seria esse modelo de pesquisa associar outros trabalhos por ocasião de lançamentos de outros produtos concorrentes.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W.J. e CLARK, K.B. *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. Research Policy 14, Elsevier Science Publishers B.V. North-Holland: 1985.
- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions. The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16: 1991.
- AMABLE, T. How to kill creativity, *Harvard Business Review* 1998.
- ANFAVEA. *Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Edição 2002.
- ANSOFF, H. Igor; MACDONNELL, J. Edward. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGYRIS, C. *Action science*. Jossey Bass: 1985.
- BETTIS, R.A e HITT, M. A. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16: 1995.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. 3 ed. Pioneira, 1999.
- CARDOSO, S. H. e SABBATINI, R. M. E. *Introdução à metodologia científica*. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.
- CERVO A L. e BERVIAN, P.A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press: 1962.

CHIMERINE, L. A mágica do planejamento. *Management Review*, São Paulo, a.1, n.4, p.20-4, set/out - 1997.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Benchmarking firms' new product: performance & practices. *EMR*, fall 1995.

DANE, F.C. *Research methods*. Belmont: Brooks/Cole, 1990.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

EISENHARDT, Kathleen. No limiar do caos. *HSM Management*, a.3, n.3, mar/abr 1999

ESTEVAM DOS SANTOS, I. *Métodos e técnicas da pesquisa científica*. São Paulo: Impetus, 2000.

FIAT AUTOMÓVEIS *Planejamento estratégico da FIASA*. Betim 1999.

\_\_\_\_\_ *Planejamento estratégico da FIASA*. Betim 2000.

\_\_\_\_\_ *Planejamento estratégico da FIASA*. Betim 2002.

FIAT DO BRASIL. *A demanda de automóveis no Brasil*. Informativo Interno, 1998.

FRITZ, R. *The path of least resistance: learning to become the creative force in your life*. 2nd ed. New York: Fawcett Columbine, 1989.

GALBRAITH, J.K. *The new industrial state*. Boston: Houghton-Mifflin, 1967.

GENERAL MOTORS DO BRASIL. *Departamento de Comunicação Social*. Informativo interno, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GLUCK, F. N.; KAUFMANN, S.P. & WALLEC, S. Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1986.

GOUILLART, Francis. *Transforming the organization*. Mcgraw-Hill Trade, 1995.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GREENWOOD, Ernest. *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.

GRONROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e serviços. A competição por serviços na hora da verdade*. São Paulo: Campus, 1991.

HAMMEL, G. e PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HISTORIA DA FIAT NO BRASIL. *Núcleo de informação e conhecimento da diretoria de comunicação corporativa Fiat Automóveis*, 2002. Informativo interno.

IMAI, M. *Kizen*. New York : McGraw-Hill, 1989.

INKPEN, A., and CHOUDHURY, N. The Seeking of Strategy Where It Is Not: Toward a Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal*, 1995.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7. ed. São Paulo: LTC, 1998.

\_\_\_\_\_ *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Brasil.

\_\_\_\_\_ *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY, S. *Insanely great: the life and times of the Macintosh, the computer that changed everything*. New York, Penguin 1995.

LUDKE, M. ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas: pedagógica e universitária*. São Paulo: 1986.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_ e SANTOS, D.G. dos. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, Francisco Gomes de. *Estratégia de empresa*. 2. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1993.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International and Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_ The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, Los Angeles, n.p. 11-24, Fall, 1987.

\_\_\_\_\_ e QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_ H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safari de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente*. 11.ed. São Paulo: Record, 1991.

PEREIRA, M.F. *Administração de Negócios*. Notas de aula, Florianópolis, UFSC, 2001.

PORTER, M. E. *Competição*. Estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_ *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_ *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1999.

PRAHALAD C. K. e HAMEL, G. Como criar o futuro já. *Harvard College, HSM: São Paulo*, a. 1, n.2, p.140-6, mai/jun. 1997.

ROBERT, M. *Estratégia: Como as empresas vencedoras dominam seus concorrentes*. São Paulo: Negócio, 1998.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa*. Petrópolis. Vozes, 1978.

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SELLTIZ, J. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. 10. ed. São Paulo: EPU, 1980.

SHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo de econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982

SILVA, Edna L. e MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIM – SISTEMA INFORMATIVO DE MARKETING. Fiat Automóveis Betim: 2000. Informativo interno.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TUCKER, R. B. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.

Um Salto de Eficiência. *Panorama*, São Caetano do Sul, a. 37, out/dez, 1999.

VIEIRA, Anna da Soledade. *Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros*. Um instrumento de macropolítica da informação. Ciência e Informação. Brasília, 1999.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C. and KROLE, M. *Strategic management text and cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1992.